فيليب كوتلر
جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ

التسويق

السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات

الجزء الثاني



ترجمة
مازن نفاع





Marketing

التسويق

الجزء الثاني

السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات

فيليب كوتلر

جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ

التسويق

السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات

الجزء الثاني

ترجمة

مازن نفاع

♦ التسويق.

الجزء الثاني: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات.

• تأليف: فيليب كوتلر - جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ.
• ترجمة: مازن نفاع.
• سنة الطباعة 2017.
• الترقيم الدولي: ISBN: 978-9933-18-385-1

يطلب الكتاب على العنوان التالي:

دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241
ص. ب: 30598
daraladdinsyria@gmail.com

دار مؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5627060
00963 11 5637060
فاكس: 00963 11 5632860
ص. ب: 259 جرمانا
darrislansyria@gmail.com

الجزء الثاني

هندسة التسويق

لتسيطر رياح التغيير على العالم دائماً

ألفرد تينيسون

المدخل

في الجزء الثاني من كتاب «أسس التسويق» سوف نستعرض البيئة التي تتم فيها عملية التسويق وتصرفات الزبائن وكيف تؤثر المعلومات الواردة من البيئة التسويقية على عملية اتخاذ القرارات. ويتألف الجزء الثاني من خمسة فصول. في الفصل الأول يتم تحليل البيئة التسويقية التي تتألف من بيئة صغرى مرتبطة مباشرة مع نشاط وعمل المؤسسة (الموردين والزبائن وغيرهم)، ومن بيئة كبرى شاملة مرتبطة بعوامل تخطيطية أشمل تؤثر على عمل جميع الشركات (كالعوامل السياسية والطبيعية). ودراسة هذه العوامل لها أهمية خاصة، لا سيما للشركات العاملة في الأسواق الدولية.

في الفصل الثاني سنتحدث عن التغييرات الكبرى الجارية في هذه الأسواق، وسوف تساعدكم معرفتها في تحقيق النجاحات على النطاق العالمي. وفي الفصل الثالث ستتم دراسة أساليب البحث في السوق الاستهلاكية: المشترون المستقلون والمؤسسات الصغيرة التي تستحوذ على السلع والخدمات من أجل الاستهلاك النهائي. وهذه المعارف تساعدكم أثناء إعداد خطط البحوث التسويقية وأثناء اتخاذ القرارات أيضاً. وعلى الرغم من أن العمل التسويقي في السوق الاستهلاكية واضح أكثر، إلا أن المسوّقين يضطرون للعمل مع ممثلين آخرين في السوق من طراز مختلف كالوسطاء الذين يبيعون البضائع (السلع) للمستهلكين النهائيين، وبائعي السلع ذات الغرض الإنتاجي. وفي الفصل الرابع ستتعرفون على خاصية العمل في هذه الأسواق.

يقول «غـونتر غـراس» (***Gunther Grass***): «لقـد أحاطـت الشـبكات الإعلاميـة كـل العالم، وليس هناك شيء يمكن إخفاؤه. لكن تيار المعلومات اللامتناهي هذا سيدمرها بنفسه. ونحن لم نعد مسـتعدين لاسـتقبال هـذا الحجـم الكبـير مـن المعلومـات». الفصـل الخـامس يتضمن طريقة الأنظمة التسويقية المعلوماتية في جمع ومعالجة وتقديم هذا التيـار الضـخم من المعلومات الذي يضع ويضمن الأساس لاتخاذ القرارات التسويقية.

الفصـل الأول: البيئـة التسـويقية، الفصـل الثـاني: السـوق الشـاملة. الفصـل الثالـث: الأسواق الاستهلاكية وسـلوك المشـترين. الفصـل الرابـع: سـلوك المشـترين في أسـواق الإنتـاج. الفصل الخامس: المعلومات والبحوث التسويقية. تعميم ما تم دراسته: ***Ballygovan*** تندمج مع ***Kisqua*** في العالم الجديد.

الفصل الأول

البيئة التسويقية

عند قراءتكم لهذا الفصل لابد أن تكون لديكم المقدرة على:

- وصف عوامل البيئة التي تؤثر على قدرة الشركة في خدمة زبائنها.
- تفسير وشرح تأثير العوامل الديموغرافية والاقتصادية على القرار التسويقي.
- تحديد اتجاهات التغيير الأساسية للبيئة الطبيعية والعلمية التقنية.
- تفسير التغيرات الهامة الجارية في الأوساط السياسية والثقافية.

معلومات للتأمُّل

***Unilever*: (ما علاقتنا مع *Power*؟**

«آه، يا إلهي! إنهم يستعدون في الواقع لاستخدام هذا!». هذا ما أعلنه نبيل صعّاب ***Nabil Skaab*** رئيس الممثلية الأوروبية ***Procter Gamble (P&G)*** لإنتاج مواد التنظيف، ناظراً بعين ثاقبة إلى الآلاف المؤلفة من البلورات الوردية الصغيرة جداً الموجودة والمكدسة في مسحوق الغسيل الذي نثره على طاولته. حدث هذا في منتصف آذار عام 1994 (في بداية الكابوس الذي كانت تعاني منه ***Unilever***) حيث قام المنافس الأساسي لـ ***P.G*** باكتشاف المركب السري الذي يدخل في تركيبة مسحوق الغسيل ***Power*** ذي التركيز العالي جداً، والذي أحدث ثورة في عالم المنظفات وتم طرحه في الأسواق تحت اسم ***Omo Power*** في هولندا. و ***Persil Power*** في بريطانيا و ***Skip Power*** في فرنسا. وأصبح ***Power*** الإنجاز الأكثر ضخامة في إنتاج مساحيق الغسيل خلال 15 عاماً، وأما مبيعاته فقد زادت في كل الدول الأوروبية الثلاث التي

طرحت فيها هذا المسحوق الجديد. وهذا ما أقلق ***P&G*** ليس بسبب تفوق المنافسين عليه، بل لأن الأول يتضمن عامل المنغنيز المحفز المعروف باسم «المُعَجِّلْ (المُسَرِّع) «غير المناسب» للألبسة: كان يمزق الأقمشة! وهذا السبب بالتحديد هو ما جعل ***P&G*** تمتنع عن استخدام المنغنيز كمركب أساسي منذ عشر سنوات مضت.

وتساءلت ***P&G*** لماذا؟ وبدأت منذ هذه اللحظة «حرب المنظفات الكبرى» ضد منتوج شركة ***Power - Unilever***.

ونتيجة للتجارب التي امتدت لخمس سنوات، كان ***Power*** متواجداً دائماً في إستراتيجية ***Unilever*** لغزو السوق الأوروبية. وحجم المبيعات الذي كان يقدر بـ ستة مليارات جنيه استرليني كانت ***P&G*** تحتل المرتبة الأولى فيه. وأصبح ***Power*** الاكتشاف الثاني للشركة في إنتاج مساحيق الغسيل ذات التركيز العالي جداً. وإن ظهوره كان ينبغي أن يصبح اكتشافاً حديثاً وقفزة ضخمة على طريق زيادة فاعلية مساحيق التنظيف كي يعيد إلى الشركة الزعامة في السوق. وكانت ***Unilever*** تخطط في زمن قصير طرح ***Power*** في الأسواق في 11 دولة مما يؤدي إلى حرب تسويقية خاطفة لا مثيل لها في أوروبا. وكان مصير «نيل فيتزجيرالد» المنسق العام لمواد التنظيف في شركة ***Unilever*** يتعلق بنجاح وانتصار ***Power***. وإن عودة سوق مواد التنظيف تعني للشركة نمواً حاداً، ويمكن أن تضمن (تكفل) لها وضعاً قيادياً في السوق.

تحذير خاص

«إيد أرتست» (***Ad Artzt***) رئيس ***P&G*** الملقب بـ «أمير الظلام» الذي استحوذ على سمعة الإنسان الذي يستجيب لكل شيء عملياً، وهذا سيمس بطريقة أو بأخرى مصالح ***P&G***، قال إن نجاح ***Power*** قد هدد سلع الشركات المعروفة والجاهزة لطرحها في الأسواق مثل «***Ariel Future***»، الذي كان ينبغي طرحه في نهاية عام 1994. وهنا جاء دور «إيد أرتست» إذ أعلن متذرعاً بدراسة النموذج التقني للسلعة، أن المسحوق يعاني من عيوب جوهرية. ووجد «صعاب» وزملاؤه من مركز شركة ***P&G*** التكنولوجي الأوروبي أن الأقمشة القطنية والاصطناعية تستجيب بشكل سيئ للمسحوق، زد على ذلك أنه عثر على ثقوب في الألبسة المغسولة بمسحوق ***Power***.

في 31 آذار 1994 حاول «أرتست» من مقر شركة ***Unilever*** في لندن إقناع الإدارة العليا بسحب ***Power*** من المبيع في الأسواق. وكان هذا بمثابة تحذير خاص. وعلى الرغم من المنافسة في السوق، فقد كانت ***Unilever*** و***power*** معروفتين وتحذران بعضهما البعض من أي خطر قد يحدث. بيد أن إدارة ***Unilever*** في هذه المرة رفضت هذه النصيحة متهمة «أرتست» في تقويض سمعة ***Power***. ولم ير «فيتزجيرالد» أية ضرورة للقيام بمثل هذا الإجراء الغالي الثمن والمهين المتمثل في سحب مسحوق ***Power*** من الأسواق والذي قام بتجربته العلماء وأكثر من 60 ألف مستهلك خلال سنتين دون أية شكوى على الإطلاق.

في 27 نيسان 1994 نشرت الصحافة الدانماركية تصريحات ممثل ***P&G*** إذ أشار إلى إصابة الأقمشة التي تم غسيلها بمسحوق ***Power***. وفي 29 نيسان عقدت ***Unilever*** مؤتمراً صحفياً دحضت فيه جميع الاتهامات. وفي الوقت ذاته رفضت في تصريحين لها، التشهير بالسلعة والاعتداء على العلامة التجارية وقدمت طلباً للمحكمة لصدور حكم يمنع استخدام اسم ***Power*** من قبل شركة ***P&G*** لمنتوجاتها. وأصبح الوضع سيئاً جداً.

وكرد على ذلك، لم تستأجر ***P&G*** شركة للاتصال مع الجمهور ***Rownald Company*** (***Saatchi***) وشركتها الفرعية) لتقوم بحملة للقضاء على صورة وسمعة ***Unilever*** فحسب، بل بدأت حملة قاسية منظمة جيداً لهزيمتها، إذ اتجهت إلى اتحادات المستهلكين الأوروبيين المنتجين لآلات الغسيل وإلى التجار العديدين وإلى كل من يحب أن يسمع، وعقدت مؤتمرات عديدة ومعارض مختلفة لتستعرض الأقمشة المتضررة من ***Power***.

Unilever تدافع عن نفسها

انخفض حجم المبيعات مع كل هجوم جديد لـ ***P&G***. وعلى الرغم من أن ***Unilever*** استطاعت تجديد حملاتها عن طريق الحملات الإعلانية وتقديم الاقتراحات، فإن هذا الدفاع لم يكن ليستمر. فقد أفرغت كل المحلات التجارية الكبرى في العديد من الدول رفوفها من ***Power***، رغم أن ***Unilever*** دافعت بقوة عن موقفها قائلة بأنه ما من مشاكل تذكر.

أعلنت ***Unilever*** في 3 حزيران 1994 أنها:

تسحب اتهاماتها القانونية على شركة ***P&G*** (بعد أن أقنعت شركة ***Unilever*** أن تصريح ممثلها الخاص لم يكن صحيحاً).

تقوم بإعداد صيغة جديدة لـ ***Power***. وستخفض من مضمون «المُسرِّع» إلى 80%.

حتى ذلك الوقت أصرت ***P&G*** على وجهة نظرها، حيث نشرت في الصفحات الأولى من صحف بعض الدول الأوروبية صوراً للأقمشة المتضررة من ***Power*** ونتائج التجارب التي أجريت عليها. وصبت جمعيات المستهلكين جام غضبها على ***Power***، واتهمها مدافعو البيئة في السويد في أنها تعرض الملابس الوطنية للخطر. وهنا وقفت ***Unilever*** ضد الصحافة والجمهور من غير أن تعثر على أسلوب فعال لمواجهة النقد الذي يأتيها من كل مكان.

سقوط *Unilever*

جددت شركة ***Unilever*** وطرحت من جديد سلع ***Power*** في الأسواق، وبدلت من مواقع انتشارها الواسع في السوق، وسدت بعض الثغرات (فقامت مثلاً بتغيير العبوة التي كانت تشير كتاباتها إلى التنويع بأن المسحوق يجب استخدامه في درجات حرارة منخفضة أثناء غسيل البياضات).

وحاولت الشركة إقناع المستهلكين عن طريق الدعاية أنها تضمن سلامة المسحوق الجديد.

لكن فيما بعد، أكدت جمعية حماية المستهلك الدانماركية على التأثير المدمر لـ ***Power*** المُحَسَّن.

في نهاية عام 1994 اعترفت أخيراً إدارة ***Unilever***: «قمنا بارتكاب خطأ، عندما طرحنا في السوق منتوجنا مصحوباً بعيب لم يتم العثور عليه مسبقاً. وكنا متفائلين جداً تجاه هذا المنتوج الجديد بحيث أهملنا هذا العيب. وقد حصل شيء ما في الفترة ما بين الأبحاث والتسويق مما أدى إلى نتيجة يرثى لها حقاً».

ولم تستطع ***Unilever*** أن تتوقع التصرف العدواني جداً لمنافسها الأساسي، ففي نهاية العام، أكدت الأبحاث المستقلة، بما فيها أبحاث جمعية حماية المستهلك

البريطانية، أن ***Power*** بما فيه إنتاجه الجديد، وصيغته الجديدة وانخفاض المنغنيز فيها، كانت فيها عيوب واضحة.

كم كلَّف هذا الفشل شركة *Unilever*:

مع أنها أنفقت أكثر من 200 ألف جنيه استرليني لإعداد وإنتاج وتسويق ***Power*** الجديد، بقيت شركة ***Unilever*** كما في السابق تحتل المرتبة الثانية بعد ***P&G*** في سوق مواد التنظيف الأوروبية. واهتزت صورة الشركة كما اهتزت سمعة العلامات التجارية كـ:***Persil*** و***omo*** وتقوضت هيبة ***Unilever*** كمسوّق متنفذ ومبتدع. وازدراد الموقف سوءاً بسبب شك وارتياب المستهلكين تجاه المنتجيْن. وكما قال أحد تجار المفرق: «لقد غرقت مجموعة السلع (مواد التنظيف) بفيض من الشكاوي والدعايات التي ضللت المستهلكين».

دروس

كان يمكن للعديد من الناس الذين تابعوا «حرب المنظفات الكبرى» أن يصلوا إلى نتيجة مفادها أن شركة ***Unilever*** بسلعتها من ماركة ***Power*** قامت بحملة تسويقية غير مناسبة ودفعت ثمناً لذلك.

إلا أنه من هذه الحالة أيضاً يمكن استخلاص بعض الدروس والعبر، البيئة التسويقية التي تنشط فيها المعامل والشركات المنتجة للسلع والخدمات تصبح صعبة أكثر. و***unilever*** لم تستطع أن تقيّم بصورة صحيحة كيف يمكن لمنافسيها وكذلك لعوامل البيئة التسويقية أن تؤثر على مؤسساتها.

قضايا وأسئلة

بإمكانكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدراسة مواد هذا الفصل.

1. سمّوا العوامل الأساسية والأشخاص الناشطين في البيئة التسويقية للشركة التي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن؟

2. حددوا العوامل الأساسية والأشخاص الـذين أصـبحوا سـبباً لفشـل/ - ***Persil*** ***Omo - Power***؟

3. أشيروا، إلى الشخصيات أو العوامل، التـي حـددتموها في السـؤال السـابق، إن كانت قد أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على القـرار النهـائي لــ ***Unilever*** وعلى تجديد أو إعادة إنتاج ***Omo / Persil / Power*** الفاشل.

4. قيّموا البواعث التي تمسكت بها شركة ***P&G*** بنظرة نقدية.

5. ما هي النتائج الرئيسية التي قمتم بها كمدير عام؟

6. هل من الممكن توقع حدوث المشاكل أو التهرب منها؟ وبأي شكل؟

المدخل

استعرضنا في الفصل الثالث من الجزء الأول الإستراتيجية التسويقية وعملية تخطيط التسويق التي تساعد مديري التسويق في عقد الصفقات مع الزبائن. وتنجح الشركات في عملها ما دامت خدماتها وسلعها تتلاءم مع البيئة التسويقية.

وهذا الفصل سيوجه اهتمامكم إلى عوامل البيئة التسويقية الرئيسية وإلى كيفية تأثيرها على قدرة الشركة في دعم الاتصالات الضرورية مع الزبائن.

*** البيئة التسويقية**
(*Marketing Environment*):
هي مجموعة الأشخاص والقوى التي تنشط خارج حدود الشركة، والذين يؤثرون على تطوير ودعم خدمات تسويق العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الزبائن.

*** البيئة الصغرى**
(*Micro Environment*):
العوامل المرتبطة بشدة مع الشركة والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن. وتنتمي إلى هذه العوامل الشركة نفسها والوسطاء والموردون والمنافسون والمستهلكون والأشخاص ذوو الاتصال المباشر مع الشركة.

إن البيئة التسويقية تتشكل من مجموعة من الأشخاص والعوامل التي تؤثر على الشركة من الخارج، والتي تعمل كذلك على تطوير ودعم خدمات تسويق العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الزبائن. وتشمل البيئة التسويقية قدرات وإمكانيات وكذلك الأخطار المحدقة بعمل الشركة. إن إدارة الشركات الناجحة تدرك دائماً أهمية متابعة التغيرات في البيئة التسويقية وضرورة التأقلم معها. وللأسف فإن العديد من الشركات لا تقوم بهذا الأمر، فهي ترفض التغيرات الهامة جداً أو تقاومها إلى أن يصبح الوقت متأخراً جداً. وتكون إستراتيجيتها وبنيتها وأساليبها وثقافتها أقل ملاءمة

للوضع المتغير. والشركات الضخمة مثل ***General Motors*** أو ***IBM*** وقعت أحياناً في أزمة لأنها رفضت دائماً تغيرات البيئة التسويقية ولم تتقبلها.

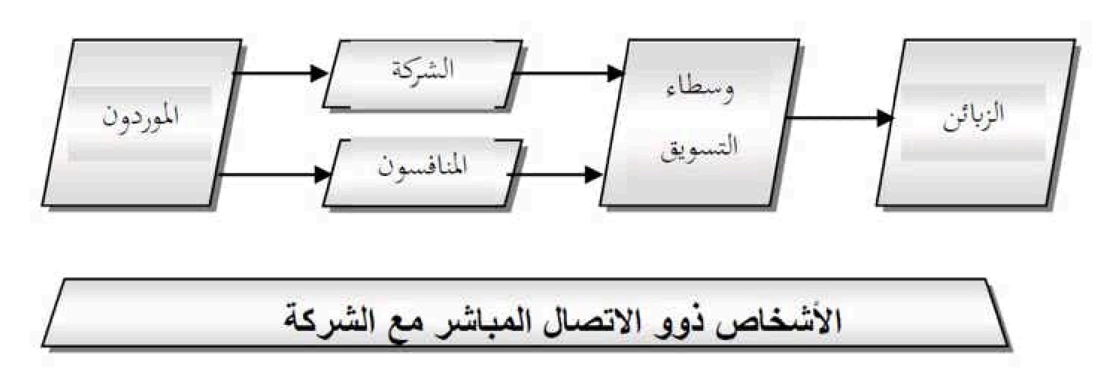
يتحمل القائمون على التسويق في الشركة مسؤولية انتهاء التغيرات الهامة في البيئة. وهم بالتحديد، وليس أحد غيرهم في الشركة، عليهم متابعة التغيرات الجديدة والبحث عن الإمكانيات المناسبة. ومديرو الشركة بالطبع يراقبون كذلك حالة البيئة التسويقية، لكن القائمين على التسويق هم الذين يقومون بهذه المهمة بفاعلية أكثر لأنهم يتمتعون بصلاحيات وأدوات خاصة: التفكير التسويقي والبحوث التسويقية. زد على ذلك، القائمون على التسويق هم الذين يقودون البيئة التسويقية وسط المستهلكين والمنافسين. وبدراستهم للمجال المحيط بطريقة منتظمة يستطيعون تصحيح أو ملاءمة الاستراتيجية التسويقية للمطالب الجديدة للبيئة التسويقية.

البيئة الكبرى (*Macro Environment*) هي العوامل الخارجية الرئيسية المؤثرة على البيئة الصغرى بشكل تام: الديموغرافية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

تنقسم البيئة الكبرى إلى بيئة صغرى وكبرى. وما يشكل البيئة الصغرى هي العوامل المرتبطة كثيراً مع الشركة والتي تؤثر مباشرة على علاقاتها مع الزبائن، وهي الشركة نفسها والوسطاء والموردون والمنافسون والمستهلكون والأشخاص ذوو الاتصال المباشر مع الشركة. أما البيئة الكبرى فهي تشمل عوامل أكبر وهي تؤثر على البيئة الصغرى بشكل عام وهي الديموغرافية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية. وفي البداية سنستعرض البيئة الصغرى للشركة.

البيئة الصغرى للشركة

تنحصر مهمة مديري التسويق في أن تكون اقتراحاتهم تحظى باهتمام السوق، إلا أنهم لا يستطيعون التركيز فقط على احتياجات السوق، إذ يرتبط نجاحهم بالأشخاص الآخرين العاملين في البيئة الصغرى للشركة أي - الأقسام الأخرى للشركة والموردين والوسطاء والزبائن والمنافسين والأشخاص الآخرين ذوي الاتصال المباشر مع الشركة. (الشكل 1/1)



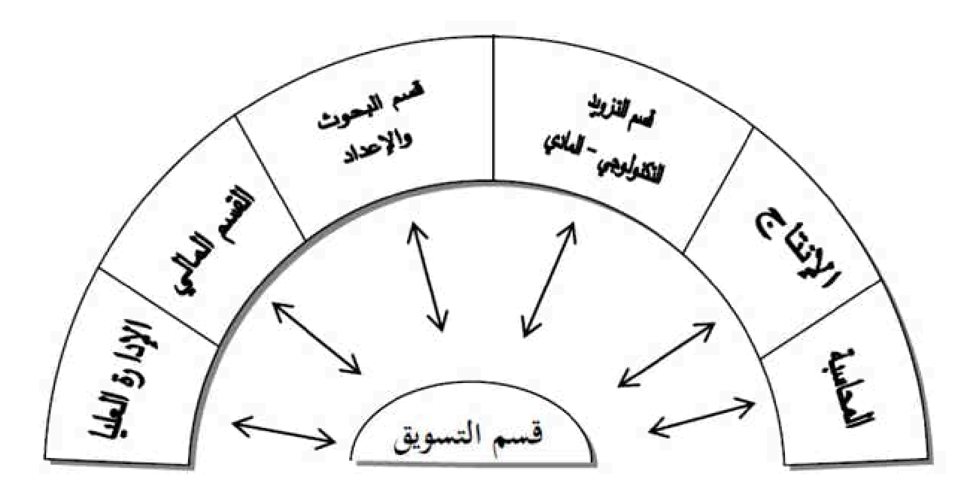
الشكل 1/4: العوامل الرئيسية المؤثرة

على البيئة التسويقية الصغرى للشركة.

الشركات

يأخذ معدو خطط القيام بالتسويق بعين الاعتبار مصالح أقسام الشركة الأخرى، ولا سيما الإدارة العليا، والقسم المالي وقسم الأبحاث والإعداد وخدمة التجهيز التقني - المادي والإنتاج وقسم المحاسبة. تشكل كل هذه المجموعات المرتبطة مع بعضها البعض البيئة الداخلية (الشكل 2/1). وتقوم الإدارة العليا بصياغة أهداف ومهام الشركة وتحدد الإستراتيجية العامة والسياسة الواجب اتباعها. ويجب أن تكون خطط مديري التسويق تتناسب مع الخطط والبرامج التي حددتها الإدارة العليا والتأكيد على تنفيذها.

زد على ذلك، ينبغي على القائمين على التسويق أن يتعاونوا كثيراً مع أقسام الشركة الأخرى. ويهتم القسم المالي بالبحث واستخدام الوسائل لدعم مخططات القيام بالتسويق. ويكون قسم البحوث والإعداد مسؤولاً عن إنتاج السلع الآمنة والمناسبة. وقسم التزويد التقني والمادي يقدم المواد الضرورية. أما قسم الإنتاج فهو مسؤول عن طرح بضائع ذات نوعية معينة وفي كميات ضرورية. ويقوم قسم المحاسبة بحساب الإيرادات والمصاريف موضحاً للقائمين على التسويق مدى النجاح في تحقيق الأهداف. إذن إن كل هذه الأقسام تشارك في إعداد خطط وعمل خدمة التسويق. وباتباع نظرية الطريقة التسويقية، فإن على كل هذه الأقسام أن «تفكر كمستهلك». كما عليها أيضاً أن تعمل بتوافق وانسجام كي تضمن للزبائن البضاعة التي تتمتع بقيمة استهلاكية عالية وتشبع حاجات المستهلك.



الشكل 2/1: البيئة (الوسط) الداخلية للشركة

الموردون

الموردون - الحلقة الأهم في «نظام تشكيل وتوزيع القيم الاستهلاكية» لكل شركة. وهم يقدمون للشركة المصادر المادية الضرورية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات. إن مؤسسة نظام التزويد يمكن أن تؤثر بجدية على عملية التسويق. وإن العجز في المصادر والتأخير في تسليمها والاضرابات وغيرها من الأحداث يمكن أن تنعكس على حجم المبيعات، وفي المستقبل يمكن أن تسبب ضرراً لسمعة الشركة في عيون المستهلكين. زد على ذلك، يقوم مديرو التسويق بمتابعة تأثير معدلات الأسعار على العناصر الأساسية للإنتاج. وارتفاع الأسعار من قبل الموردين يؤدي إلى زيادة قيمة السلعة، مما ينعكس بدوره على حجم المبيعات سلبياً.

الموردون (*Suppliers*) هم الشركات والأشخاص الذين يؤمِّنون للشركة ومنافسيها المصادر المادية الضرورية لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات.

وسطاء التسويق

وسطاء التسويق - هم الشركات التي تساعد في تحريك وبيع وتوزيع السلع على المستهلكين النهائيين. وينتمي بشكل خاص إلى

وسطاء التسويق:
(*Marketing Intermediaries*)
الشركات التي تساعد في بيع وتوزيع السلع لدى المستهلكين.

شركات تنظيم حركة البضائع:
(*Physical Distribution Firms*)
شركات تقدم خدمات التخزين والنقل وغيرها وهي تساعد في تخزين ونقل البضائع من المنتج إلى المستهلك.

هؤلاء الوسطاء شركات تنظيم حركة البضائع والموزعين ووكالات تقديم الخدمات التسويقية والوسطاء الماليون. وتؤمن شركات تنظيم حركة البضائع للشركة قنوات التوزيع وتساعدها على إيجاد الزبائن وبيع البضائع. وينتمي إلى شركات تنظيم حركة البضائع الموزعون بالمفرق والجملة الذين يشترون السلع من الشركة ويعيدون بيعها من جديد. إن اختيار شركة تنظيم حركة البضائع والعمل معها، مهمة ليست سهلة لأن عدد الوسطاء التجاريين الصغار والمستقلين قد انخفض بحدة. وأما المنتجين فهم مرغمون اليوم على العمل مع الوسطاء الكبار اللذين يتزايدون كثيراً، وهم أقوياء بما فيه الكفاية بحيث يُملون على المنتجين شروطهم حتى أنه بإمكانهم إزاحتهم من السوق.

وكالات تقديم خدمات تسويقية
(*Marketing Services Agoncies*):
شركات تقوم بأبحاث تسويقية وحملات دعائية وإدارة مكاتب استشارية وغيرها من الشركات التي تقدم خدمات تساهم في تحقيق أهداف الشركة وتحرك السلع في السوق.

الوسطاء الماليون
(*Financial Intermediaries*):
البنوك وشركات الضمان والتسليف وغيرها من المؤسسات التي تساعد في تمويل الصفقات أو التأمين من المخاطر المرتبطة بشراء أو بيع السلع.

تقوم شركات تنظيم حركة البضائع بمجموعة كاملة من الإجراءات لتحريك البضائع من المنتج إلى المستهلك. وهي تساعد الشركات في تخزين ونقل البضائع من موقع الإنتاج إلى موقع التسليم. وأثناء اختيار الشركات الخاصة بالتخزين ونقل البضائع فإن على الشركة أن تقيّم أسلوب حفظ ونقل البضائع باعتبار العوامل التالية: الأسعار وحجم وسرعة التسليم وكذلك الأمن.

وكالات تقديم خدمات التسويق هي المؤسسات التي تمارس البحث التسويقي، ووكالات الدعاية والإعلان ومكاتب الوسطاء والشركات الاستشارية وهي جميعها تساعد الشركة في اختيار السوق الضرورية وطرح البضائع فيها. ولاختيار مثل هذه الشركات لابد من التعامل بحذر مع هذا الأمر طالما أن المخزون الإبداعي والأسعار ونوعية الخدمات ومستوى الخدمة لكل منها مختلفة.

يدخل في مجموعة الوسطاء الماليين البنوك وشركات التسليف والتأمين وغيرها من المؤسسات التي تساعد في تمويل الصفقات وتضمنها من المخاطر المتعلقة بشراء وبيع السلع.

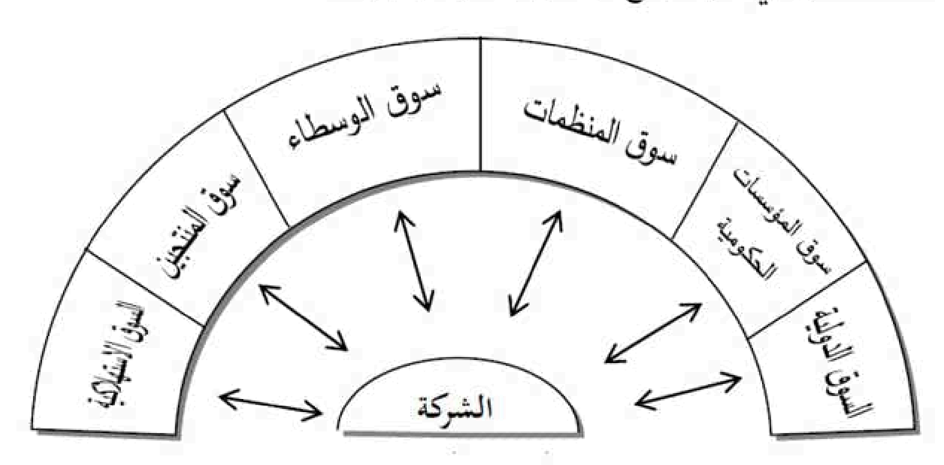
وترتبط أغلبية الشركات والزبائن بالوسطاء الممولين لصفقاتها. وإن التسويق يقع تحت تأثير ونفوذ الأسعار النسبية المتنامية وشروط التسليف. فعلى سبيل المثال، إن المعامل الصغيرة والوسطى في بريطانيا صادفت صعوبات في تمويل برامج البحوث الخاصة بالسوق وإعداد السلع. وتفسر أغلبية الشركات هذا الأمر بعيوب النظام المالي في بريطانيا. بينما نجد أن النظام المالي في اليابان يسمح لكل شركة أن تملك حصة كبيرة من الملكية في كل الشركات الأخرى التي تدخل في تحالف معها. ومثل هذا النظام يساعد في تمويل المشاريع الكبرى والصغرى والمؤسسات التجارية. هل يناسب الشركة دعم النظام المالي أم لا؟ في جميع الأحوال على الشركات الخاصة أن تضع نصب عينيها تأثير المؤسسات المالية على فاعلية التسويق . ونتيجة لهذا فإن الشركة مرغمة على إقامة علاقات قوية مع المؤسسات المالية الأكثر أهمية.

وسطاء التسويق، كما هم الموردون، يعتبرون جزءاً هاماً من مجموع نظام خلق القيم الاستهلاكية لهذه الشركة. ولإقامة علاقات مقبولة مع الزبون لا يكفي الشركة تحسين الإنتاج فقط، بل عليها تسوية العلاقات التحالفية الفعالة مع الموردين والوسطاء التسويقيين.

الزبائن

إن الشركات ملزمة دائماً بدراسة أسواقها بدقة. في الشكل 3/1 تستعرض ستة أنواع من سوق الزبائن. وتتألف السوق الاستهلاكية من المستهلكين، من الأفراد أو من العائلة، الذين يحتاجون هذه السلع أو الخدمات لاستخدامهم الشخصي. وأما سوق المنتجين فتتألف من الشركات التي تحتاج إلى السلع والخدمات لمعالجتها في المستقبل أو لاستخدامها في عملية الإنتاج. وممثلو سوق الوسطاء يحتاجون إلى البضائع والخدمات لإعادة بيعها مع تحقيق أرباح شخصية لهم. وسوق المؤسسات تتكون من المدارس والمشافي وروضات الأطفال والسجون وغيرها من المؤسسات التي تقدم

للناس خدمات متنوعة. وسوق المؤسسات الحكومية تتألف من المؤسسات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لتقديم الخدمات الجماعية أو لتسليم هذه السلع والخدمات إلى من يحتاجها. وأخيراً، السوق الدولية وهي كل المشترين من الدول الأخرى بما فيها المستهلكين والمنتجين وشركات تنظيم حركة البضائع والمؤسسات الحكومية. وكل نوع من السوق له صفات محددة، والتي على البائع دراستها ومعرفتها جيداً.



الشكل 3/1: أنواع الأسواق الاستهلاكية.

تستطيع الشركة في أية لحظة أن تقيم علاقات مع أية سوق للزبائن أو حتى مع عدة أسواق: على سبيل المثال، كان على ***Unilever*** أن تعلن للمستهلكين منافع ومحاسن مسحوق الغسيل من العلامة التجارية الجديدة. وفي الوقت ذاته إقامة علاقات واتصالات مع بائعي المفرق الذين يخزنون ويعيدون بيع منتوجاتها.

المنافسون

حسب نظرية التسويق، فإن الشركة التي تحقق الفوز والنجاح هي الشركة التي تخلق قيمة استهلاكية عالية ترضي حاجة المستهلك أفضل من منافسيها.

لذلك لا يكفي القائمين على التسويق أن يكيفوا سلعهم حسب حاجات سوق محددة، بل عليهم تحقيق تفوق إستراتيجي من خلال عرض بضائعهم وخدماتهم بحيث يتعود المستهلكون عليها أكثر من اقتراحات المنافسين.

لا توجد إستراتيجية شاملة للصراع مع المنافسين يمكن أن تكون جيدة ومتشابهة لجميع الشركات. على كل شركة أن تأخذ بعين الاعتبار مجالات نشاطها

وأوضاع فروعها مقارنة مع المنافسين. الشركات الكبيرة التي تحتل مواقع قيادية في قطاع معين تتبع إستراتيجيات لا يمكن للشركات الصغيرة أن تتبعها. لكن، وكي تحقق النجاح لا يكفي الشركات أن تكون كبيرة، فهناك إستراتيجيات ناجحة وإستراتيجيات فاشلة للشركات الكبيرة. وفي الوقت ذاته تستطيع الشركات الصغيرة أن تتبع إستراتيجيات تسمح لها الحصول على الأرباح بسرعة أكثر من الشركات الكبيرة.

الأشخاص المتصلون مع الشركة (الجمهور):

تضم البيئة التسويقية للشركة أشخاص متصلين معها. وهم مجموعة من الأشخاص تظهر اهتماماً حقيقياً أو محتملاً بالشركة أو تؤثر عليها لتحقيق أهدافها. في الشكل 4/1 تم استعراض سبعة أنواع من هؤلاء الأشخاص:

الأشخاص المتصلون مع الشركة (*Public*)- أي مجموعة من الأشخاص تظهر اهتماماً حقيقياً أو محتملاً بشركة معينة أو بتلك التي تحقق أهدافهم.

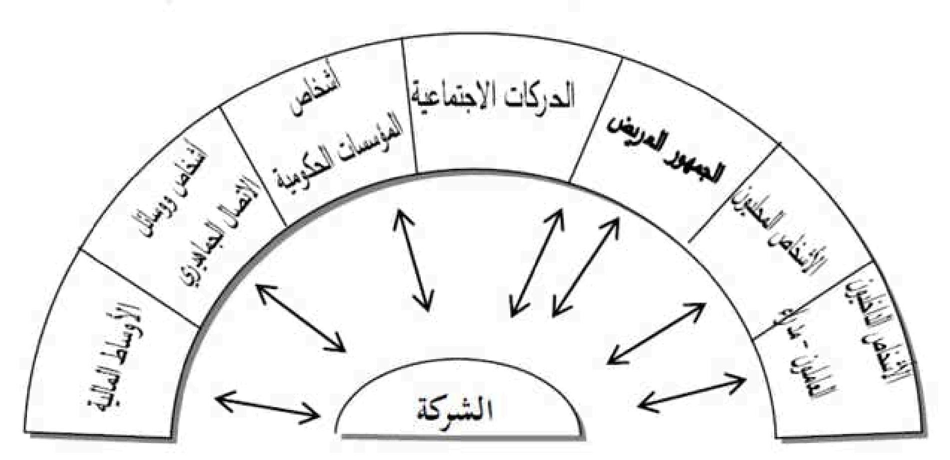
1. تؤثر الأوساط المالية على قدرات الشركة في الحصول على الوسائل المادية. وأهم تلك الأوساط هي البنوك وشركات الاستثمار والمزاد.
2. أشخاص وسائل الاتصال الجماهيري وهم من يبث الأنباء ويحرر مقالات الصحف وتعليقاتها. وبعبارة أخرى، هم مالكو الصحف والمجلات والإذاعات ومحطات التلفزة.
3. أشخاص المؤسسات الحكومية. على إدارة الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار الأحداث الجارية في الأوساط الحكومية، ولابد للقائمين على التسويق أن يستشيروا دائماً رجال القانون في مسائل سلامة السلع ومصداقية الإعلانات وغيرها من المسائل.
4. المؤسسات الاجتماعية: يمكن لقرارات الشركة التسويقية أن تثير الأسئلة لدى المؤسسات الاستهلاكية ومنظمات حماية البيئة ومؤسسات الأقليات المختلفة والعديد من الاتحادات والنقابات المتنوعة. لذا على قسم الاتصال الجماهيري للشركة أن يساعدها في إقامة علاقات دائمة مع المؤسسات الاجتماعية والاستهلاكية.

5. الأشخاص المحليون، لدى كل شركة أشخاصها المحليون كالقاطنين في المناطق المجاورة والمؤسسات المحلية. في الشركات الكبيرة وكما هي العادة يتم تحديد وظيفة خاصة للعمل مع الجمهور. يجري مدير الاتصال الجماهيري لقاءات مع السكان المحليين ويجيب على أسئلتهم ويساعد في حل المشاكل.

6. الجمهور العريض: على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار علاقات الجمهور تجاه بضائعها وتجاه عملها بالكامل. ذلك لأن سمعة الشركة لدى الجمهور تؤثر على مبيعاتها. لذلك تخصص الشركات الكبرى مبالغ ضخمة لخلق صورة مناسبة لها.

7. الأشخاص الداخليون في الشركة كالعاملين فيها والمديرين والموظفين من خارج الملاك وأعضاء مجلس الإدارة. وتصدر الشركات الكبرى نشرات إعلامية وتستخدم أساليب متنوعة لإعلام وتشجيع عامليها. فإذا كان العاملون مهتمين في نجاح الشركة فإن العلاقة الإيجابية تجاه المؤسسة ستشمل كل ما تبقى من العاملين وكذلك الأشخاص المتصلين مع الشركة.

يمكن للشركة أن تضع خطط وبرامج لإجراء التسويق لهؤلاء الأنواع السبعة من الأشخاص المتصلين مع الشركة من جهة، وللأسواق الاستهلاكية من جهة أخرى. ولنفترض، أن على الشركات أن تثير ردود فعل محددة لدى الجمهور مثل: حسن النية والتصرف والآراء الجيدة وتمضية الوقت أو المصاريف المادية، يعني يجب أن تتقدم باقتراحات لهؤلاء الأشخاص يمكن أن يتقبلوها مما يؤدي إلى إثارة ردود فعل مناسبة لديهم.



الشكل 4/1: أنواع الأشخاص المتصلين بالشركة

إن كل المؤسسات تقع اليوم تحت رقابة صارمة من قبل أشخاص محددين. وكما بينت لنا «حرب المنظفات» بين ***Unilever*** و***P&G***، فإن على الشركة أن تشرح أعمالها للجمهور العريض عندما تسير الأمور بشكل سيئ. وأولئك الذين لا يقدّرون بما فيه الكفاية تأثير المؤسسات الاجتماعية المهتمة، غالباً ما يحصلون على عبر مفيدة. (مداخلة1/1).

مداخلة 1/1:

لنتحدث عن الثور «هيرمان».

أسست الشركة الدانماركية **Nutricia** المنتجة للمواد الغذائية والمسيطرة على الاستثمارات في البحوث التقنية الحيوية، أسست مع فرع الشركة الأمريكية التقنية الحيوية **Gen Phanm International** في الدانمارك مشروعاً مشتركاً للبحوث بهدف إنتاج حليب البقر بمساعدة أساليب الهندسة الوراثية. تم حقن الجين البشري في المادة الوراثية للثور الذي أطلق عليه اسم «هيرمان»، وكانت الشركتان تأملان في أن الحليب الذي سيتم إنتاجه سوف يتضمن كمية أكبر من «اللاكتوفيرين» وهي مادة تدخل في تركيب حليب الصدر. بعد مضي بعض الوقت بدأت جمعية حماية الحيوانات الدانماركية **(The Dutch Society For The Protection of Animals DSPA)** حملة ضد «هيرمان». وفي الإصدار الأول للإعلانات التي قامت بها الجمعية تم رسم بقرة بعينين محملقتين مع سؤال: «أمن المعقول أن تعلن في القريب العاجل عن بقرة بشعر أشقر وعينين زرقاوين؟». الإصدار الثاني من الحملة تضمن صدراً نسائياً عارياً بصفين من الحلمات. وهدد أعضاء الجمعية بإعلان الحصار العام على منتوجات شركة **Nutricia**.

الحكومة الدانماركية، بغض النظر إلى وجود حظر على التجارب الوراثية على الحيوانات، قدمت استثناءً لمشروع ***Nutricia*** ذلك لأن العلماء أكدوا أن الإنتاج الشامل لمادة «اللاكتوفيرين» مخصص استثنائياً لأهداف طبية. إلا أن جمعية الدفاع عن الحيوانات ***DSPA*** أشارت أن هدف المشروع ***Nutricia*** تجاري

بحث - إنتاج حليب الأم (المعدَل) على نطاق واسع دون اعتبار للعواقب السلبية على حالة صحة الحيوانات. وقال ممثل ***Nutricia***: «عندما فكرنا في هذا المشروع منذ أربع سنوات لم يثر وقتها أية اعتراضات. وتعرضنا لضغوطات كبيرة جداً كي نستمر في الاستثمار في هذه التكنولوجيا. لكن آخذين بعين الاعتبار الوضع الحالي للأمور فإن الشركة يمكن أن تتخلى عن هذا الاقتراح إذا استلمناه حالاً».

وتخلت الشركة عن المشروع. وأعلنت ***Nutricia*** بعد أن أنفقت حوالي *14* مليون جنيه إسترليني أنها ستنظر في المستقبل بدقة أكثر في هذه الأبحاث. وأعلنت المؤسسات الاجتماعية في هولندا أن هذه الحادثة قد أخافت المستثمرين لاستثمار أموالهم في مثل هذه المشاريع التقنية الحيوية. وحسب تصريح ممثل ***NIABA*** - إن الشركة التي تمثل الصناعة المحلية للمنتجات الغذائية، التي يتم إنتاجها باستخدام أساليب تقنية حيوية، وشركات البلاد المنتجة للمواد الغذائية كان يمكن أن تخصص لهذه الأهداف أكثر من *2 -3* أضعاف من الأموال، لو لم تكن تخشى مقاومة الجمهور. وأضاف: «لا تستطيع منظمات حماية البيئة تصور رأي الأغلبية، لكن طريقتها في الابتزاز معروفة من خلال الأحداث الماضية. أي شركة ترفض تحذيراتهم سيكلفها ذلك كثيراً».

تطلب القوانين الدانماركية حول «الغذاء الجديد» من الشركات التي تستعد لإنتاج مادة جديدة، أن تقدم في البداية خططها إلى السلطات، وإتاحة الفرصة لها للقيام ببعض الفحوصات التي تؤكد سلامة المنتجات. وإضافة إلى القواعد الوطنية والأوروبية فإن بعض الشركات الكبرى في هولندا أكدت على مواقفها التي تفسر آراءها لتطوير التقنية الحيوية. وعلى ضوء هذا وتفادياً للوقوع في مثل هذه الحالات، أي التي وقعت فيها ***Nutricia*** طالب المستثمرون بتطبيق القواعد الأخلاقية الأوروبية.

المصادر: بابارا سميت.

Herman The Bull Scares off Dutch research pioneers. The European (22-28 July, 1994, P.25)

لقد استعرضنا البيئة المحيطة أو البيئة الصغرى للشركة. أما الخطوة التالية فسوف ندرس المستوى الأرفع للبيئة وهو البيئة الكبرى للشركة.

البيئة الكبرى للشركة

هناك عوامل مختلفة تؤثر على عمل ونشاط الشركة وعلى كل بيئاتها التسويقية الصغرى، وهذه العوامل يمكن أن تفتح أمام الشركة آفاق جديدة أو أن تصبح مشروعاً لخطر حقيقي. في الشكل 4/1 تم استعراض ستة عوامل رئيسية للبيئة التسويقية الكبرى للشركة. وفي الأجزاء التالية من هذا الفصل سنستعرض هذه العوامل وسنبين كيف تؤثر على تنفيذ الخطط التسويقية.

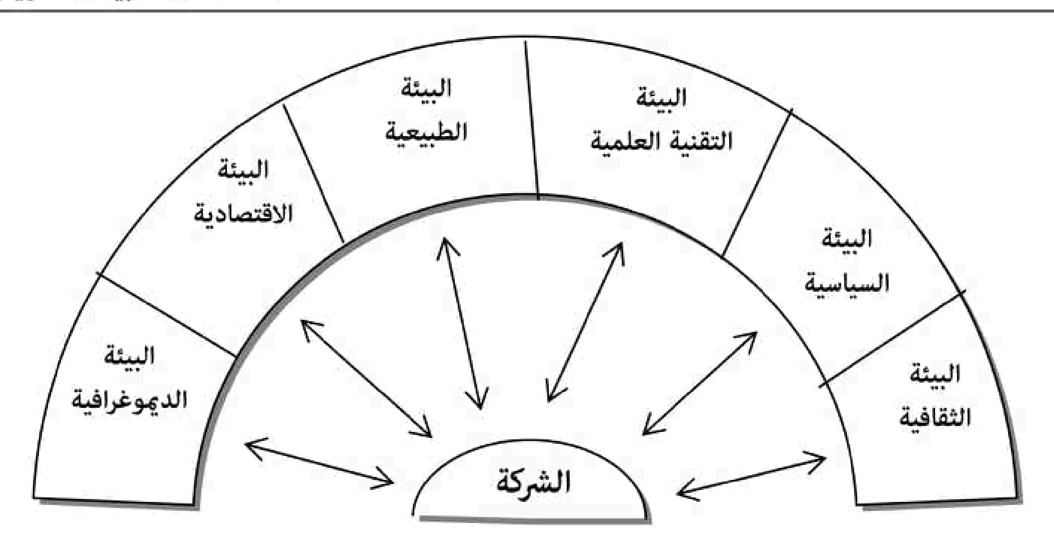
البيئة الديموغرافية

الديموغرافيا تدرس السكان من وجهة نظر تعدادهم وكثافتهم وأعمارهم وتناسب أجناسهم وأعراقهم ونوعية أعمالهم وغيرها. والبيئة الديموغرافية تمثل اهتماماً خاصاً للقائمين على التسويق لأنها تعطي المعلومات عن الأشخاص من الذين تتألف منهم السوق بشكل خاص. وسندرس هنا الخواص الديموغرافية الأكثر أهمية واتجاهات الأسواق الأكثر ضخامة في العالم.

> **الديموغرافيا** (*Demography*)**:**
>
> **هي علم يدرس السكان من حيث تعدادهم وكثافتهم وأعمارهم وتناسب الأجناس والأعراق ونوع أعمالهم وغيرها من المعلومات الإحصائية.**

تعداد السكان واتجاهات النمو

عند العمل على أية سوق لابد من معرفة تعداد السكان الذين يعيشون في هذه المنطقة واحتمالات نموهم، كي نقيّم جيداً مخزون هذه السوق وتبيان الحاجات المحتملة لهم. نحن نذكر غالباً الولايات المتحدة واليابان وأوروبا كدول لها أسواق ضخمة جداً. وأحياناً يطلق عليها اسم «ثالوث الأسواق».



الشكل 5/1: الأنواع الرئيسية العاملة في البيئة التسويقية الكبرى للشركة.

يبلغ تعداد سكان المنظومة الأوروبية مع أعضاء اتحاد التجارة الأوروبية الحرة (***EACT***) حوالي 370 مليون نسمة، وإذا أضفنا إليهم 120 مليون نسمة في أوروبا الشرقية و280 مليون في الاتحاد السوفييتي السابق، فإن السوق الأوروبية المشتركة ستكون أكبر بكثير من منطقة التجارة الحرة في شمال أمريكا - الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، بتعداد سكان يبلغ 370 مليون و120 مليون نسمة في اليابان. وينظر القائمون على التسويق إلى الصين، التي يبلغ تعداد سكانها 1.2 مليار نسمة، كسوق نامية ضخمة ذات مخزون عالٍ جداً.

إن احتمالات نمو السكان هامة جداً لأنها تؤمن للقائمين على التسويق المعلومات حول الطلب عن سلع وخدمات محددة. «بيبي - بوم» أو «الانفجار السكاني أدى إلى زيادة الطلب على المواد الغذائية وألبسة الأطفال، وإضافة إلى الطلب السريع الأجل والمتوسط الأجل، فقد تغير الطلب السريع على تلك المواد: ازدادت الاحتياجات إلى المساكن المخصصة للعائلات والسيارات الكبيرة والمدارس والمرافق المرتبطة بالتعليم، والفروقات في احتمالات نمو السكان بين أسواق دول مختلفة يمكن أن تقدم فرص تسويقية دولية مختلفة للشركات.

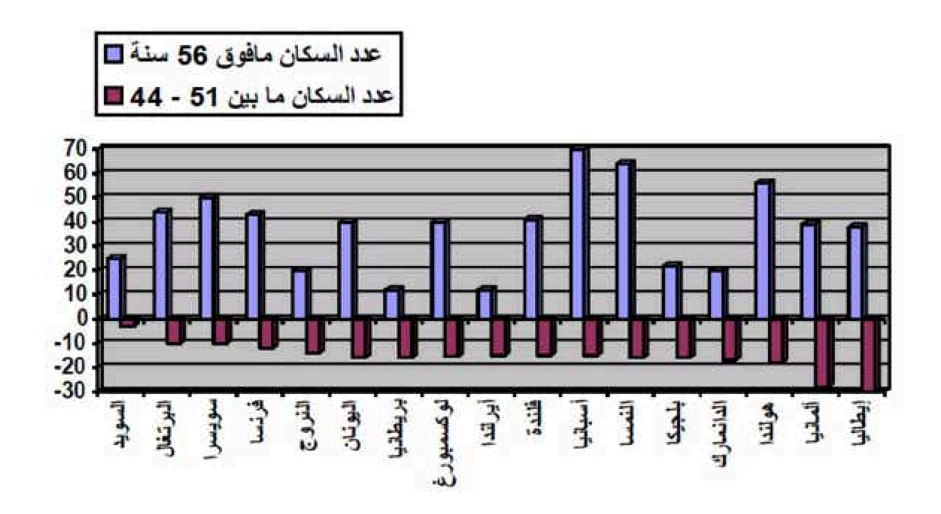
تغير البنية العمرية للسكان

إن التغيير السكاني الأكثر وضوحاً في أوروبا والولايات المتحدة وفي دول آسيا، هو التغير في البنية العمرية للسكان. ففي المجموعات الثلاث أصبح السكان

الأصليون أكبر عمراً. ويتوقع أن يبقى هذا الاتجاه للسنوات الخمسين القادمة. ويفسر هذا بسببين: الأول يعود إلى انخفاض طويل الأمد في مستوى الإنجاب. لذا نرى أن عدد الشباب الذين يعيشون الآن لا يكفي لتخفيض العمر المتوسط للسكان في الكرة الأرضية. إن دول أوروبا الغربية باستثناء أيرلندا تتميز بمعدل للإنجاب أقل مما في الولايات المتحدة حيث تكون النسبة 2.1 طفل لكل امرأة من العمر التناسلي. وأقل من المعدل العالمي 3.3 طفل لكل امرأة. والمعروف أنه في إيطاليا يوجد أقل معدل للإنجاب إذ يبلغ 1.3.

إن معدلات الإنجاب في اليابان وسنغافورة وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ على امتداد السنوات العشرين الأخيرة قد انخفضت، واليوم، تراجعت إلى ما بعد معدل الإنجاب في الولايات المتحدة. و«الجوع إلى الأطفال» يتعلق بانخفاض عدد أفراد الأسرة بسبب الرغبة في تحسين الأوضاع المعيشية والمتوافرة للجميع للحد أو لمراقبة الإنجاب.

ثانياً: يزداد معدل التقدم في العمر، ولذا يزداد عدد الأشخاص الكبار في العمر (الشكل 6/1) مما أدى إلى ارتفاع المعدل المتوسط للسكان. حتى عام 2031 ستكون نسبة 38% من سكان بريطانيا من الأعمار ما بعد الخمسين. وفي ألمانيا تناسب السكان من العمر ما فوق الـ 65 مع السكان القادرين على العمل يتوقع أن يصل إلى (1-1) لعام 2031. وما قاله في هذا الصدد عالم التاريخ والديموغرافيا بيتر لاسليت (***Perter Laslett***): «ستصبح أوروبا وآسيا كبيرة في العمر ولن تصبح أبداً من جديد شابة». وتتكرر الصورة في دول آسيا المتطورة أيضاً. إن تقدم الأمة اليابانية في العمر بسرعة يعتبر بمثابة أحد المشكلات المهمة والملحة للدولة (3) زد على ذلك إن تغير الوضع الديموغرافي باتجاه زيادة استمرارية الحياة ليس أمراً خاصاً بالدول المتطورة، ففي دول أمريكا اللاتينية وفي أغلبية دول آسيا سيتضاعف عدد الأشخاص ما فوق الـ 60 من العمر لعام 2030 مقارنة مع المعدل الحالي وسيصل إلى 14%. وفي الصين سيزداد من 10% كما هو عليه الآن إلى 22% لعام 2030.



الشكل 6/1 تقدم سكان أوروبا في العمر: توقعات الزيادة حتى عام 2020.

إن للتغيرات الديموغرافية أهمية كبرى لاتخاذ القرارات التسويقية، ولذا فإن القائمين على التسويق يراقبون بدقة التغيرات البيئية الديموغرافية. (مداخلة 2/1).

مداخلة 2/1

السلطة العجوز والجيل *X*

هناك مجموعتان ديموغرافيتان هامتان جداً اليوم وهما: «السلطة العجوز» والجيل «*X*». فعلى سبيل المثال يولي «***Henley Center***»، مركز التوقعات، اهتمامه بالمجموعة الناشئة «السلطة العجوز»، فلدى الأشخاص من الأعمار ما بين *50-75* سيكون لديهم مزيداً من وقت الفراغ ومتطلبات أكثر مما تمتع به من سبقهم. وقد ترعرعوا على التوفير والاكتفاء الذاتي، وهم يبلغون الآن في الأربعين من العمر لكن سيصبحون قريباً جزءاً هاماً من المجتمع. وخلافاً للأجيال السابقة حيث تربت حسب الأساليب المحافظة، فإن ظهور «السلطة العجوز» حدث في الستينات في عصر النمو الاقتصادي وتطور المبادرة الفردية، وأحد نتائج هذا الأمر - نمو دور «السلطة العجوز» في أوروبا الغربية. وبرهنت «السلطة العجوز» على نفسها في الولايات المتحدة حيث «الانفجار السكاني» في

فترة ما بعد الحرب حدث قبل عشر سنين تقريباً من أوروبا. ومواليد فترة «الانفجار السكاني» يشكلون جزءاً كبيراً من سكان أمريكا. لذا، إذا شاخ *75* مليون من «الانفجار السكاني» فإن العمر المتوسطي للسكان الأمريكيين سيرتفع، ويشكل *37* مليون عضو في الاتحاد الأمريكي للأشخاص المعمَّرين رابطة قوية، وهي سوق هامة جديدة لخدمات التعليم وملء أوقات الفراغ. ويستنتج من أبحاث *Henley Center* أن هؤلاء المستهلكين النشيطين الذي يتمتعون بالوقت والمال يجب أن يصبحوا سوقاً هامة. وتشير دراسة ملء أوقات الفراغ إلى أن ممثلي «السلطة العجوز» في بريطانيا يشاركون أكثر في الإجراءات والمشاريع التي تقدم وسائل راحة جيدة - كالرحلات الطويلة والنزهات في أيام العطل وزيارة المتاحف والآثار التاريخية. وهم بذلك نشيطون أكثر من جيل الشباب. زد على ذلك فهم يتفوقون على أطفالهم في الاشتراك في الفرق الرياضية والألعاب والسباحة وزيارة المراكز الرياضية ودور السينما والدروس التعليمية المسائية.

إن زيادة أعداد الأشخاص من عمر *45 -59* حصلت بعد عام *1986*. ويعتقد بعض القائمين على التسويق أن تركيز الانتباه على «بيبي - بوم» أدى إلى أن تسقط الشركات من اهتمامها القطاعات الواعدة الأخرى وخاصة المستهلكين الشباب، على الرغم من أنه في الفترة الأخيرة انتقل مركز الاهتمام باتجاه المجموعة الجديدة أي الأجيال المولودة بين عام *1965-1976* أي الجيل «*X*». وحدد مصيرهم عاملان هامان: ارتفاع عدد حالات الطلاق والانشغال العالي للأمهات. وأصبحوا جيلاً يحمل مفاتيح الشقق في رقابهم! جيل صرعات الثورة الجنسية. و يعيش في زمن الأيدز. ولديهم نظرة متشائمة للاقتصاد لأنهم تربوا في زمن الركود الاقتصادي. وتبين في النتيجة، أن الجيل «*X*» أكثر استهتاراً، وأصبح ينظر بارتياب تجاه المغامرات التي تبشّر بالنجاح السريع. وهم «يعرفون كل شيء بأنفسهم». ويشترون العديد من السلع. كنزات من الصوف والأحذية وأدوات التجميل والأدوات الإلكترونية والسيارات والأغذية السريعة التحضير والبيرة والحواسب وأدوات تسلق الجبال. بيد أنهم مشترون اقتصاديون، ففي الطفولة كانوا يشترون للعائلة كلها ولديهم خبرة كبيرة في هذا المجال. وبسبب الصعوبات المالية كانوا يتصرفون بعقل سليم ويفضلون الأسعار المنخفضة

والموضة الإيجابية. وتروق لهم الدعاية الهادفة ولا يعترفون بهيبة الجيل الأقدم وغالباً ما يظهرون لهم عدم الاحترام والوقاحة، ويستجيبون للدعاية التي تحاكي الأساليب الإعلامية التقليدية.

وقريبة على الجيل «***X***» الاتجاهات الثقافية، فهم يهتمون بالبيئة ويتعاطفون مع تلك الشركات التي تتذكر مسؤولياتها تجاه المجتمع وتهتم بالبيئة. وهم يطمحون للنجاح لكن لا يظهرون على أنهم ماديون كما هم أسلافهم. ويريدون العيش أفضل إلا أنهم لن يضحوا بسعادتهم الخاصة، ويريدون الحصول على الرضا الذاتي من العمل، ويقدرون عملية المعرفة وليس الاكتساب.

بينت نتائج أبحاث الثقافة الشبابية في آسيا ظهور «أطفال الرفاهية» لدى الجيل «***X***» الخاص بها في العشرينات من العمر، الذين لا يعرفون سوى الحياة الهادئة والنمو الاقتصادي المستقر والتيار المتدفق دائماً من السلع الاستهلاكية. ومقارنة مع ممثلي دول الغرب من الجيل «***X***» ،فإن الآسيويين يؤكدون على أهمية العائلة والعمل والزواج والحفاظ واحترام الكبار في السن والتقاليد والعادات. وهذا التعميم مفعم بالازدواجية في التفكير، ليس في معنى «التقاليد والقيم» فحسب، بل إننا نرى أنه في مثل هذه المنطقة المكتظة بالسكان كآسيا، من الطبيعي أن نلاحظ تغيرات عديدة وحتى استثناءات. «لدى إجرائنا للأبحاث على مواضيع عديدة نجد أن هناك نزعة عامة: هنا يقدرون العائلة، كما يقول «جيكي بانغ» ممثل اتحاد الشباب في هونغ كونغ - وهم يستطيعون أن - يقبلوا على كل ما هو جديد من أمريكا - الموسيقى والموضة، لكنهم لا يشبهون الأطفال الأمريكيين كما يقول «بن تان» العامل في الوكالة الإعلانية ***Leo Burnelt*** في كوالا لامبور. «كنا مندهشين من نتائج أبحاثنا، وهذا مخالف لما قمنا به تماماً» ختم كلامه «جيكي بانغ».

إن ممثلي الجيل «***X***» عموماً سيكون لهم تأثير كبير على إنتاج وسوق المستقبل. اليوم نحن مستعدون لإزالة نمط الحياة والثقافة والقيم المادية لجيل «بيبي - بوم» . وحتى العام *2010* سيتفوقون على عدد ممثلي «السلطة العجوز» وسيصبحون سوقاً أساسية لترويج السلع من كل الأصناف عملياً.

المصادر:

Jeff Gileo, Generalizations X, Newsweek (6 june 1994), P62-69.

Nicholas Zill and John Robinson, The Generation X Difference, American Demographics (April 1995), P. 24-29.

Rock Solid, Far Eastern Economic Review (5 December 1996(, P. 50-52;

Dyan Machan, A more Tolerant Generation, Forbes (8-Sep. 1997), p 46-47,

Barbara Beck, The Luxury of longer life, a survey of the economics of ageing, The Economist (27 January 1996. P 3-5.

David Nicholson Lord, Mass leisure class is one the way, say forecasters, independent (18 April 1994), p 4, cm. Leisure Futures, vol.1 (London: Henly Center, 1994.

James U. McNeal, Growing up in the market, American Demographics (October 1992), p 45-50.

Diane Grispell and William H. Frey, Amirican maturity, American Demographics (March 1993), p31-42.

Melinder Beck, The Geezer Boom, In The 21st Century Family, a special issue of Newsweek (Winter/Spring 1990), p 62-67.

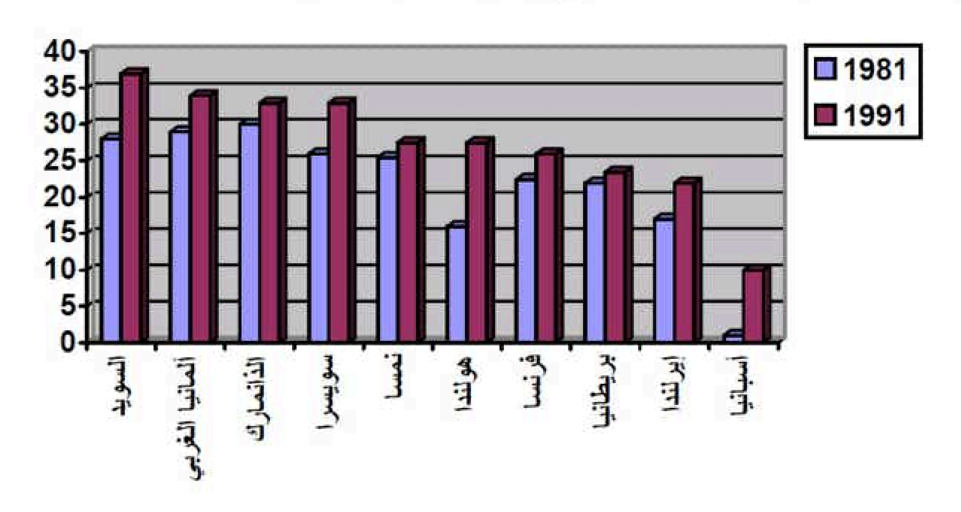
التغيرات في العائلة

إن صورة العائلة المثالية مع الأم والأب وطفلين قد فقدت بريقها وتألقها. يتزوج الناس متأخرين ولديهم أطفال أقل، وهناك صفات خاصة تظهر في عدة بلدان. إلا أن هناك نزعة واحدة عامة وهي انخفاض عدد العائلات بوجود أطفال. والقسم الأكبر من العائلات تشكله العائلات من دون أطفال حتى العمر 18. وهذه التغيرات لامست دولاً مرفهة في آسيا كاليابان وهونغ كونغ وسنغافورة.

زد على ذلك ازداد بوضوح عدد الأمهات العاملات. وخبراء التسويق الذين يعملون بمختلف أنواع السلع - من السيارات وشركات الضمان والخدمات السياحية والمالية - يوجهون دعاياتهم وإعلاناتهم نحو الأمهات العاملات. ونتيجة لتغير القيم والأدوار التقليدية في العائلات فإن الآباء يتحملون أعباء منزلية أكثر لاسيما في عمليات الشراء وتربية الأطفال. وبالتالي فإن الرجال يتحولون تدريجياً إلى سوق كاملة من مواد التغذية والأجهزة المنزلية.

وأخيراً، ازداد عـدد العـائلات مـن دون زواج رسـمي، فالعديـد مـن الشـباب البـالغين أصبحوا يهجرون منازل أهلهم ويبدؤون العيش بشكل مستقل. والعديـد مـنهم يفضـل عـدم تأسيس عائلة. والمطلقون والأرامل نادراً ما يتزوجون ثانيـة. وحتـى عـام 2000 فـإن العـزّاب والعائلات مع الأهل (شريحة تنمو بسرعة) سيشكلون جزءاً هاماً من العـدد العـام للاقتصـاد المنزلي. ففي السويد على سبيل المثال، تشـكل الأعـمال الفرديـة المنزليـة أكـثر مـن 40% مـن المجموع العام.

بين عامي 1981 و1991 نشأت نزعة لتحسين مجموع الاقتصاد المنـزلي الـذي يتـألف من شخص واحد (الشكل 7/1). وللمقارنة نأخذ الإحصائيات التقديرية في الولايـات المتحـدة، حيث يشكل هذا المؤشر 47% حتى عام 2000. ولدى هذه المجموعات حاجـات ومتطلبـات خاصة بها، وعلى سبيل المثال، تتطلب شققاً منزلية أقل حجماً وتكون رخيصـة الـثمن وأثاثهـا مجهز لعدد أقل من الأطفال كما تحتاج إلى مواد تغذية مناسبة (4).



الشكل: 7/1: ازدياد عدد العائلات المؤلفة من شخص واحد فقط.

ازدياد عدد الأشخاص المتعلمين

بما أن اقتصاد دول أوروبا الشرقية وآسيا ينمو ويتطـور فإنـه مـن الممكـن أن نتوقع تخصيص نسبة أكبر من المـوارد الماليـة لقطـاع التعلـيم، كـما سـترتفع حصـة السكان الذين يتلقون التعليم، وسيحصلون على تعليم أفضل. وإن العـدد المتنـامي

للأشخاص المتعلمين سيؤدي إلى الطلب على السلع الأكثر نوعية مثل الكتب والمجلات والرحلات.

في العديد من الدول المتطورة والصناعية يزداد عدد الموظفين، والنمو الأكثر وضوحاً نلاحظه في تلك الاختصاصات كتكنولوجيا الكمبيوتر والعلم والخدمات الاجتماعية والتجارة والأعمال المنتجة والبناء ووحدات التبريد والصحة والخدمات وحماية البيئة(5).

التنوع غير المتناقض للسكان

نجحت في التسعينات المحاولات الهادفة لتكامل السكان الأوروبيين، فالمجموعة الأوروبية تضم في الوقت الراهن 15 دولة عضو: فرنسا، لوكسمبورغ، إيطاليا، ألمانيا، هولندا، بلجيكا، الدانمارك، أيرلندا، بريطانيا، اليونان، أسبانيا، البرتغال، السويد، النمسا وفنلندة. ومازالت خطة توسيع الاتحاد الأوروبي قائمة على جدول أعمال السياسيين في كل اجتماع. وتطمح دول أوروبا الشرقية بما فيها الدول السابقة في حلف الاتحاد السوفييتي السابق، تطمح لأن تصبح أعضاء في الاتحاد الأوروبي، وسوف يكون هذا حقيقة في المستقبل القريب.

إن الاتحاد الأوروبي في وضعه الراهن، وفي صيغته الموسعة في المستقبل، يقدم إمكانيات ضخمة للأسواق الداخلية والدولية. وسوف نستعرض بتفصيل أكثر مشاكل الأسواق الدولية في الفصل الثاني من هذا الكتاب. ويجب على القائمين على التسويق الناشطين في إطار الاتحاد الأوروبي الموسع الاعتراف بوجود اختلافات كبيرة بين دول الأعضاء. ويطمح الاتحاد لتحقيق التناسق في القواعد والمبادئ التي تنظم عمل المؤسسات في إطار هذا التحالف. ويعتقد أغلب القائمين على التسويق أن سوقاً أوروبية موحدة ستؤدي إلى تشابه الأذواق الاستهلاكية، وتدعم وكالات الدعاية والإعلان الكبرى كـ: «***Saatchi & Saatchi*** و***young*** و***rubicam***»، وبقوة فكرة «المستهلك الأوروبي». بيد أن الاحتياجات الاستهلاكية والقيم والاعتقادات والعادات وأنماط الحياة تختلف في سوق دولة واحدة، وكذلك تختلف أحجام استهلاك الطاقة والمواد. وتستطيع المؤسسات أن تحدد الاختلافات الإقليمية والوطنية وتضع إستراتيجيات تسويقية مناسبة يمكن أن تأخذ بعين

الاعتبار هذا التنوع. وحيث يوجد المستهلكون الذين يتقاسمون قيماً ثقافية عامة وأفضليات لسلع وخدمات محددة، فإن الإستراتيجيات الأوروبية العامة يمكن أن تتجسد بمعوقات أقل. فعلى سبيل المثال، إن عالمية تلك السلع مثل ساعات «رولكس»، أو السلع الثمينة من «كارتيير» الموجهة إلى مجموعة صغيرة من المستهلكين ذوي التفكير المتشابه، أو المشتريات العصرية مثل الساعات السويسرية، أو الألبسة من «***Benetton***» التي تناسب أذواق الجيل الأكثر شباباً المتعلق بالموضة، هي جميعها مادة ممتعة للتسويق الأوروبي العام والدعاية أيضاً. إلا أنه في أغلبية الأسواق وجدت الشركات أن «نوعاً واحداً، ذوقاً واحداً، فكراً واحداً» من العمل الإعلاني يؤدي إلى فقدان أو ضياع فاعلية إستراتيجية جذب الزبائن،.حتى أن كوكاكولا، الممثل الصريح لأنصار العولمة، تقوم بتكييف تسويق مشروباتها كي تناسب أسواقاً متنوعة. البيرة الأكثر شهرة في فرنسا وهي «كرونبورغ» ***Krenenbourg*** تقدم للمستهلك مصحوبة برموز فرنسية أبدية مثل القهوة وآلات وسيارات من نوع ***Citroen 2cv***، وفي بريطانيا تقدم ***Kronenbourg*** كمشروب لـ«اليابي» (سكان المدن من الشباب ذوي التعليم العالي والإيرادات المادية الكبيرة). وتقوم ***Unilever*** كذلك بتكييف دعايتها لمنتوجاتها من مزيل العرق ***Impulse***.

تخضع للمناقشة الآن مسألة ما إذا كان «المستهلك الأوروبي» حقيقة أم خيال؟ يجب على القائمين على أمور التسويق التقيد بمبادئ وقواعد التسويق: تحديد الاحتياجات وتلبيتها. إن وجود نمط واحد للحياة، وعادات وأذواق واحدة لا يعني غالباً وجود متطلبات واحدة، في أوروبا موحدة، فمازال هناك الخليط من الثقافات والأنظمة التي تقدم فرص تسويقية ضخمة للبائعين. وبالرغم من أن العوامل الاجتماعية والديموغرافية مع الإستراتيجيات التسويقية للشركات المنتجة للبضائع ذات الاستهلاك الكبير يمكن أن تجعل من نمط حياة دول أوروبا العديدة (وكذلك دول آسيا المتطورة) أكثر تشابهاً، فسوف يكون التنوع صفة خاصة للاقتصاد العالمي الجديد. والشركات التي تعطي الأفضلية لفكرة «المستهلك الأوروبي» أو لفكرة الإستراتيجيات الشاملة يجب عليها أن تضع وتحقق (تنفذ) طرقها وأساليبها القياسية(6). وسنناقش بتفصيل أكثر إيجابيات وسلبيات السوق الأوروبية المشتركة الشاملة والعمل التسويقي القياسي في الفصل القادم.

البيئة الاقتصادية

> **البيئة الاقتصادية**
> (*Economic Environment*):
> **مجموعة العوامل المؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين وعلى البنية الاستهلاكية.**

إن وجود الأشخاص فقط لا يكفي لوجود الأسواق، بل يجب أن تكون لديهم قدرة شرائية. والبيئة الاقتصادية تتشكل من عدة عوامل مؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين وعلى بنية الاستهلاك. ويجب على القائمين على التسويق أن يهتموا بهذه النزعات الاقتصادية التالية.

توزيع الدخل والتغير في القوة الشرائية:

إن التغيرات الشاملة في التكنولوجيا وفي وسائل الاتصال الجارية في التسعينات أدت إلى انتقال السلطة الاقتصادية من الغرب (من أمريكا الشمالية وكندا ودول أوروبا الغربية عموماً) إلى اقتصاد دول المحيط الهادئ النامي بسرعة. وأغلبية «النمور» الاقتصادية الآسيوية، ولاسيما كوريا الجنوبية وتايلند وماليزيا وإندونيسيا وسنغافورة تميزت بنسبة نمو اقتصادي تزيد عن 7% مقارنة مع 2-3% في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية. وتدل الإحصائيات الرسمية على أنه حتى عام 2010 فإن معدل القدرة الشرائية لشخص واحد في تلك الدول مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية سيزيد عن معدل الولايات المتحدة. وفي برامج النمو الاقتصادية لأوروبا يُقترح خفض جميع المؤشرات الاقتصادية. وإذا افترضنا أن الزيادة السنوية في أوروبا الغربية والولايات المتحدة تشكل 2.5% ، و6% في آسيا فإن نسبة الدول الآسيوية النامية بما فيها الصين والهند، من الناتج المحلي الإجمالي الدولي يمكن أن تزيد لغاية عام 2020 وتصل إلى 28% مع 18% عام 1990. وستنخفض نسبة أوروبا الغربية حتى 17% من 22%، وكذلك نسبة الولايات المتحدة ستنخفض من 23 وحتى 18% (7). بيد أنه في حزيران 1997 بدأت نهاية المعجزة الاقتصادية الآسيوية، إذ باغتت الفوضى الاقتصادية المالية بعض دول المنطقة النامية بسرعة.

> تنوعت أسباب الأزمة الاقتصادية في آسيا من دولة إلى أخرى، ويكمن مصدر المشاكل الرئيسية في النمو الاقتصادي السريع وفي السياسة التي أدت إلى استنزاف النظام المالي. وقد جذبت «النمور» الآسيوية الاقتصادية تدفقات

الاستثمارات مما أدى إلى ارتفاع الأسعار على الأراضي والعقارات. وازدهرت عملية تقديم القروض. وحققت السلطات مشاريع هامة مشكوك فيها اقتصادياً ومشاريع بنية تحتية، مدن جديدة، خطوط جديدة، طرق سريعة، محطات كهربائية، وكانت لها ريعية اقتصادية قليلة. واستقر سعر صرف العملات المحلية بالنسبة للدولار الذي ارتفع سعره في الآونة الأخيرة. ووجدت الدول واحدة تلو الأخرى أن عملاتها أصبحت عديمة القيمة بقدر تطور الأزمة. زد على ذلك أن خبراء هذه المنطقة أصبحوا أقل قدرة على المنافسة. وعانت أغلب الدول من «الرأسمال الصديق» حيث شجعت الهيئات الحكومية البنوك على إقراض المشاريع المرتبطة مع السياسيين. الجار القريب، والثانية في العالم من حيث الأهمية الاقتصادية - اليابان وقعت في أزمة أيضاً، ذلك لأن مؤسساتها المالية قدمت القروض لدول المنطقة كلها (8).

قبل أن تنفجر الأزمة المالية في آسيا كان الاعتقاد السائد أن المنطقة ستشهد نمواً اقتصادياً لا يتوقف أبداً. ويعتقد المحللون الاقتصاديون أنه إذا تم إجراء إصلاحات ضرورية فإن النهوض ممكن حقاً. وحتى ذلك الوقت ينبغي على السلطات اتخاذ إجراءات حقيقية لوقف التدهور اللاحق وتفادي الخطر المحيق بالمنطقة.

وعلى الرغم من أنه في السنوات الأخيرة يلاحظ تضييق الفجوة ما بين وضع معيشة ومستوى حياة سكان الدول الغربية المتطورة وبين مستوى الدول الآسيوية المتطورة، فإن الجو الاقتصادي غير المحدد في الاقتصاديات الآسيوية يتطلب من خبراء التسويق الدولي استخلاص النتائج المناسبة، إذ عليهم أن يحددوا مستوى تأثير تغير مستوى الإيرادات على القدرة الشرائية وكيف تتحول إلى إمكانيات وأفكار تسويقية.

وإذا انخفضت القدرة الشرائية، وهذا يجري عادة في الدول التي تعاني من الانهيار أو الهبوط الاقتصادي، فإن «قيمة المال» تصبح المقياس الأساسي. وينبغي على القائمين على التسويق أن يتبعوا ما يسمى بـ«التسويق السعري» لجذب المشترين في الفترات الاقتصادية غير المناسبة حيث تلعب الأسعار بالنسبة إليهم دوراً مهماً جداً - بخلاف فترات الازدهار حيث يتجه الزبائن إلى الاستهلاك الشخصي(9). وعوضاً

عن تقديم نوعية جيدة بأسعار جيدة، أو نوعية سيئة وبأسعار منخفضة، فإن على خبراء التسويق البحث عن طرق يتم من خلالها اقتراح قيمة كبيرة للمشترين الحريصين مالياً، أي مجرد تناسب مثالي لنوعية السلعة والخدمة بأسعار عادلة(10).

وينتمي المستهلكون ذوو القدرة الشرائية العالية إلى الشريحة الاجتماعية الاقتصادية الراقية، وإن استقرار ومقدار إيراداتهم تضمن بأن تكون بنيتهم الاستهلاكية أقل تعرضاً لتأثير الركود الاقتصادي من المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض. لذا على خبراء التسويق أن يحددوا طريقة وشكل توزيع الدخل وسط السكان. والمستهلكون من الشريحة الراقية يعتبرون سوقاً رئيسية لترويج مواد الترفيه، وأما ممثلي الطبقة المتوسطة فهم ينفقون أموالاً أقل لكن يسمحون لأنفسهم أحياناً شراء بعض الأشياء الثمينة، في الوقت الذي يشتري فيه ممثلو الطبقة العاملة مواد التغذية والألبسة والضروريات فقط. هناك بعض المستهلكين في بعض الدول من الطبقة المعدومة، وهم الأشخاص الذين يملكون قدرة شرائية منخفضة، يمتنعون أحياناً عن شراء المواد الأكثر ضرورة.

تغير طبيعة مشتريات المستهلكين

«قوانين أنجلز» (*Engel's Laws*) - هي شرعيات تغيير بنية الدخل العائلي والأشخاص المنفردين (على مواد التغذية والمسكن وخدمة المواصلات...إلخ) بغض النظر إلى نمو دخلهم التي ظهرت منذ أكثر من مائة سنة من قبل الإحصائي البروسي أرنست إنجلز (*Ernst Engel*).

في الجدول 1/1 نشير إلى توزيع دخل الأوروبيين على أنواع عديدة من السلع. ويذهب القسم الكبير من دخل الاقتصاد المنزلي على امتلاك أصناف أساسية من السلع والخدمات: منتجات غذائية وتسديد أجرة السكن والمواصلات. وعلى خبراء التسويق تحديد مقدار ارتباط البنية الاستهلاكية بمستوى الدخل. والبعض من هذه الاختلافات تمت ملاحظتها منذ أكثر من مئة عام من قبل أرنست إنجلز، فقد درس تغيرات طبيعة المشتريات حسب نمو الدخل. وأوضح إنجلز أنه بعد حساب زيادة الدخل العائلي الإجمالي فإن نسبة الدخل على مواد التغذية تنخفض، ونسبة الدخل على تسديد أجرة السكن تبقى كما هي (باستثناء تسديد أجور الخدمات الجماعية ولاسيما أجور الغاز والكهرباء والخدمات العامة، فإن نسبة الدخل

ترتفع). وأما نسبة الدخل على كل ما تبقى من أصناف السلع ومستوى الادخار ترتفـع، وكـل الأبحاث اللاحقة أكدت صحة قانون إنجلز.

إن تقلبات التغيرات الاقتصادية الأساسية، مثل الدخل والحد الأدنى للمعيشة وأسـعار الفائدة تؤثر كثيراً على السوق. وتحاول الشركات أن تتوقع حدوث هـذه التقلبـات بمسـاعدة أساليب التوقع الاقتصادي. الركود الاقتصادي أو النمو المؤقت المفاجئ لا يـنعكس بـالضرورة سلبياً عـلى عمـل الشركـات. وإذا تكيفـت الشركـات في الوقـت المناسـب مـع تغـيرات البيئـة الاقتصادية فإنها لن تعاني منها فقط، بل لن تستطيع أن تجني الفوائد من هذه التغيرات.

البيئة الطبيعية

البيئة الطبيعية
(*Natural Environment*):
الموارد الطبيعية المستخدمة كمواد خـام للإنتاج، والبيئة التي يؤثر عليها أي عمل ونشاط إنساني بما فيه التسويقي.

تتـألف البيئـة الطبيعيـة مـن المـوارد الطبيعية والتـي يهـتم خـبراء التسـويق بتحليلهـا. والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضاً للتأثير مـن جانب العمل التسويقي. خلال العقدين الماضـيين أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضـع البيئـة الطبيعية. وفي العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء والمياه نطاقات خطـيرة جـداً. إضـافة إلى أن الرأي العام العـالمي أصـبح قلقـاً مـن إنهـاك طبقـة الأوزون وظهـور «الآثـار النباتيـة» المؤدية إلى ارتفاع درجة الحرارة الخطير والشامل في الكرة الأرضية. هناك علماء يؤكدون أننـا سندفن قريباً بنفايات إنتاجنا الخاص. يجب على خبراء التسويق أن يعرفـوا أربعـة اتجاهـات في تغيير البيئة الطبيعية التي سنأتي على ذكرها كما يلي.

العجز في المواد الخام

الهـواء والمـاء يبـدوان كـأنهما مـن المـوارد الطبيعيـة التـي لا تنضـب أبـداً، لكـن بعض البـاحثين يـرون خطـر إنهـاكهما في المسـتقبل، وهـم يحـذرون مـن أن اسـتخدام أغطية الهباء الجوي (ضباب من مادة مشتتة) يحمل في ثناياه خطراً عظيماً على طبقة الأوزون. وتعاني بعض مناطق العالم مـن مشـكلة نقـص الميـاه. وإن المـوارد (المصـادر)

المتجددة مثل الغابات والمواد الغذائية من الضروري استخدامها أيضاً بشكل معقول. والشركات التي تستخدم الأخشاب في إنتاجها عليها أن تجدد من إقامة الغابات لحماية التربة وتحمي ما هو قائم منها. إن مشكلة الغذاء تكلف كثيراً ذلك لأن المناطق الصناعية والسكنية تزحف بقوة على المساحات المزروعة في كل دول العالم.

وأما احتياطات المصادر الطبيعية غير المتجددة مثل النفط والفحم وبعض المعادن فقد بدت وكأنها ليست بهذه الأهمية، فالشركات التي يتعلق إنتاجها بهذه المصادر الطبيعية غير الاقتصادية تصطدم بزيادة حادة من التكاليف، حتى إذا كانت هذه المصادر موجودة بكميات كافية حتى الآن. ولن يكون من السهل على تلك الشركات أن ترغم المستهلكين على دفع كل التكاليف. وفي هذه الحالة فإن المنتجين يحاولون تحسين مواقعهم على حساب الأبحاث والدراسات حول المصادر الجديدة للمواد الخام والمعادن.

زيادة أسعار الطاقة

المشكلة الرئيسية لتطور الاقتصاد في المستقبل مرتبطة مع النفط الذي يعتبر من أحد المصادر الطبيعية غير المتجددة. ويرتبط اقتصاد الدول الصناعية المتطورة باستيراد النفط. وإن لم يتم وجود بدائل مربحة اقتصادياً للنفط فسيبقى يحتل المكانة الأهم في الاقتصاد العالمي والسياسة. وإن الارتفاع الحاد على أسعار النفط في السبعينات والأحداث المؤثرة على الوصول إليه (على سبيل المثال أزمة الخليج عام 1991) تشجع على البحث عن مصادر أخرى للطاقة. واهتمت العديد من الشركات بالبحث عن طرق استخدام أشكال متنوعة من الطاقة الشمسية والنووية والهوائية. وهناك الآن مئات من الشركات تطرح سلع وبضائع تستخدم الطاقة الشمسية لتدفئة المساكن والاحتياجات الأخرى. وهناك شركات أخرى توجه جهودها، وهدفها تلبية احتياجات المستهلكين، إلى بحث إنتاج التكنولوجيا ذات الفعالية العالية والطاقة الاقتصادية. فعلى سبيل المثال شركة ***Michelin*** المنتجة للإطارات أنتجت منذ فترة إطارات للعجلات لا تحتاج إلى الكثير من الطاقة (بنسبة 5%). وشركات تصنيع السيارات مثل فورد وفولكسفاغن وأوبل وبيجو سيتروين أنتجت جيلاً جديداً من

السيارات المتماسكة المعقدة من الأحجام والأوزان الصغيرة تتيح لها السيطرة على إنتاج «السيارات 2000» وهي سيارات لا تقوم بتلويث الهواء وتستهلك من الوقود 3 ليترات تقريباً لكل 100 كم في الساعة(11).

تلوث البيئة

كل إنتاج تقريباً يمكن أن يحمل ضرراً للبيئة الطبيعية. والرأي العام الآن - حركة الخضر - قلق من مشكلة تدمير النفايات الكيميائية والنووية ومن المعدل العالي للزئبق في مياه المحيطات العالية وتلوث التربة ومواد التغذية بالمواد الكيميائية، ورمي الزجاجات في البيئة والعبوات البلاستيكية وغيرها من مواد الحزم التي لا تتحلل.

تشتكي العديد من الشركات، لاسيما التي تطرح مخلفات كبيرة، من التكلفة الضخمة لتنفيذ الالتزامات البيئية ونقل الإنتاج باستخدام التكنولوجيا الجديدة الآمنة بيئياً. ومن جهة أخرى يتأقلم المديرين الأكثر قناعة بسرعة مع اهتمام الرأي العام المتنامي بوضع البيئة التي أتاحت فرصاً جديدة للشركات.

تستجيب أغلبية الشركات لقلق الرأي العام بخصوص وضع البيئة بإنتاج بضائع غير مضرة بها ومواد للحزم (الربط) يمكن معالجتها أو قابلة للانحلال الكيميائي البيولوجي، وتحديث المباني والاستخدام المعقول للطاقة. وتظهر فجوات في السوق من البضائع التي سيكون إنتاجها آمناً بيئياً. والمنتجون مستعدون للدفع بسخاء على البضائع «النظيفة» ابتداءً من مواد التجميل وأدوات الزينة وانتهاءً بالسيارات الصغيرة، وهم غير مبالين أبداً بحماية البيئة. إلا أن أغلبية المستهلكين في العالم يبحثون عن حل وسط ما بين مزايا «نظافة» السلع ونوعيتها.

لكن ونظراً لأن مطالب حماية البيئة ستزداد في العقدين القادمين، فإن على الشركات أن تجد الحل الوسط بين الأمرين أثناء تلبية توقعات الاستهلاك الجماهيري وذلك بتوحيد مزايا «نظافة» البضائع بيئياً مع نوعيتها(12).

التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية

في أغلبية دول العالم يتم الضغط بقوة على الصناعة عوضاً عن التوجه بأن تكون (أي الصناعة) آمنة بيئياً. وقد أصبحت التشريعات البيئية في الآونة الأخيرة

حازمة أكثر، وإن الركود الاقتصادي في دول العالم المتطورة في التسعينات أرغم الحكومات على إدراك أهمية الاتفاقات الطوعية مع المنتجين. وتكمن المسألة في مساعدة الشركات على التقيد بمقاييس حماية البيئة بتكاليف أقل.

> حققت ***Holland's National Environment Police Plan (NEPP)*** (الخطة الهولندية الحكومية في السياسة البيئية) حققت نجاحاً إذ وضعت عام *1989* هدفاً لها يتمثل في تخفيض تلوث البيئة في الفترة القريبة القادمة. وقد وافقت بعض الشركات على نظام المراقبة الصارم لعدم التلوث ومقابل ذلك قدمت الحكومة لهم مجالاً واسعاً فيما يتعلق بنشاطاتها. ورغم معرفة الشركات أن الفشل في العمل المشترك سيؤدي إلى اتخاذ قوانين قاسية، فقد تعهدت ***NEPP*** بتأمين قناة اتصال للحوار بين «الحكومة - الصناعة» وإتاحة الفرص المناسبة للتعاون. وتم الاتفاق على مخططات وبرامج تفصيلية مع كل قطاعات الاقتصاد الهولندي التي ساهمت في تلوث البيئة في الستينيات والسبعينيات. وساعدت الصفقات المنعقدة مع معامل تكرير النفط في روتردام على خفض وتقليص ثاني أوكسيد الكبريت. والاتفاقات المنعقدة مع الشركات المصنّعة للعبوات أدت إلى خفض كميات النفايات في المدينة وهذا يحدث للمرة الأولى بعد عام *1945*، وتقلصت قليلاً عملية طرح غاز النشادر (*13*).

في أغلب الدول الغربية المتطورة ذات الصناعات المنظمة كاستخراج وتكرير النفط والصناعات الكيميائية والصيدلة وإنتاج المواد الغذائية، يمكن التوصل إلى اتفاقات مشتركة وتجسيد خطط الحكومة في مراقبة وضع البيئة. إلا أن هذا ليس كل شيء. فالأمر الأصعب هو إبرام الاتفاقيات مع الشركات ذات الأعمال الصغيرة والقطاعات الأقل تنظيماً كالقطاعات الخاصة. فمن المستبعد أن تختفي (تزول) مشاكل حماية البيئة وتدخل الدولة في المؤسسات الصناعية والتجارية. ويجب على خبراء التسويق أن يكونوا على أهبة الاستعداد والنشاط في البحث عن حلول عالمية جديدة لمشاكل البيئة واستغلال المصادر الطبيعية. وعوضاً عن الوقوف ضد التشريعات البيئية ينبغي على خبراء التسويق المساهمة بقوة في حل مشاكل الطاقة والمصادر الطبيعية في العالم.

البيئة العلمية - التقنية

> **البيئة العلمية - التقنية**
> (*Technological Environment*)
> **هي القوى التي تساعد على إيجاد (ابتداع) تكنولوجيا جديدة تظهر بفضلها سلع وفرص تسويقية جديدة.**

من الممكن أن تكون البيئة العلمية التقنية اليوم العامل الأساس الذي يحدد وجودنا، فقد أبدع علماء التكنولوجيا الجدد المعجزات كالمضادات الحيوية وزرع الأعضاء وأجهزة الكمبيوتر المحمولة. لكن بفضل التقدم العلمي – التقني ظهرت كذلك أشياء مخيفة كالقنبلة النووية والغازات المسببة لشلل الأعصاب والأسلحة الأوتوماتيكية.

وعلاقتنا مع التكنولوجيا الجديدة مرتبطة بأي شيء نوجه اهتمامنا أكثر - إلى الفائدة التي تحملها إلينا أم إلى الأخطار المترافقة معها.

إن كل تكنولوجيا جديدة تحل مكان القديمة، فإنتاج الترانزستور أدى إلى هبوط صناعة المصابيح الكهربائية، واختراع آلات النسخ والطباعة الحديثة أضرّ طبعاً بالورقة الطباعية (ورقة النسخ). ونمو صناعات السيارات أبطأ من نمو شبكة الخطوط الحديدية وغيرها، وإذا لم تستخدم الصناعة القديمة التكنولوجيا الجديدة أو تبدأ بالصراع معها فإنها ستتكبد خسائر فادحة بالتأكيد.

إن التكنولوجيا الجديدة تخلق أسواق جديدة وفرص عديدة للتسويق. وفيما يلي سنتحدث عن الاتجاهات أو النزعات البارزة في البيئة العلمية التقنية، والتي على خبير التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار.

تسارع التقدم العلمي - التقني

إن العديد من البضائع المعروفة لنا والتي تعودنا على استعمالها لم تكن موجودة منذ مئة عام وهي: التلفاز والثلاجة وآلات الغسيل والتنظيف الآلية والحواسب وحبوب منع الحمل وأقمار الأرض الصناعية وآلات التسجيل والفيديو والفاكس والهواتف النقالة، والقائمة تطول وتطول.

والشركات غير القادرة على التنبؤ بالتغيرات المرتبطة بالتقدم العلمي التقني وليس بإمكانها السير معها جنباً إلى جنب ستجد قريباً أن إنتاجها سيفوت أوانه ويبطل

استعماله. بيد أن العمل على المستوى المطلوب من التقدم العلمي التقني اليوم سيصبح صعباً جداً للشركات، فزمن حياة التكنولوجيا يتقلص مع الوقت، ولنأخذ الآلة الكاتبة على سبيل المثال، فقد سيطر الجيل الأول من الآلات الكاتبة الحديثة على الأسواق لمدة 25 سنة، والجيل اللاحق من الآلات الميكانيكية الآلية كان يملك دورة زمنية قصيرة استمرت 15 عاماً. وأما الآلات الإلكترونية فاستمرت لسبع سنوات. والجيل الأول من الآلات المعالجة للمعلومات استمر لـ5 سنوات فقط. ويمكن الحديث عن أمثلة أخرى لتسارع التقدم العلمي – التقني. ومثال ذلك أن المعدل المتوسط لاستمرارية حياة الضمان البرامجي يشكل اليوم أقل من سنة واحدة.

ينبغي على الشركات أن تتأقلم مع نزعات واتجاهات تطور العلم والتكنولوجيا وأن تحدد طريقة تأثيرها على قدرة سلعها في تلبية احتياجات المستهلكين.

إن التكنولوجيا الجديدة في القطاعات الأخرى يمكنها أيضاً أن تؤثر على عمل الشركات. فمنتجو الساعات الإلكترونية يسحبون من الأسواق الساعات الميكانيكية ويبحثون الآن عن مجالات أخرى لاستعمال طرق تحسين قدراتها، من أجل نشر الساعات المصنعة من تكنولوجيا الكوارتز. وعلى الشركات أن تتابع باستمرار البيئة العلمية التقنية كي يكون إنتاجها عصرياً مواكباً للتطور لخلق فرص تسويقية لها.

زيادة التخصصات المالية لإجراء البحوث والبرامج العلمية

لإجراء البحوث والبرامج العلمية في مجال التكنولوجيا لابد من توظيف استثمارات ضخمة، فعلى سبيل المثال، إن تخصيص 150-200 مليون جنيه إسترليني لإنتاج دواء جديد ظاهرة طبيعية لشركة أدوية. وإن زيادة التخصيصات المالية لإجراء البحوث والبرامج تعتبر صفة مميزة للقطاعات الاقتصادية كصناعة السيارات ووسائل الاتصالات والحواسب وصناعة أدوات التجميل والترفيه والأجهزة الكهربائية المنزلية. وتنفق بعض الشركات المليارات في العام الواحد على البرامج وخطط البحث العلمي، وبينت الأبحاث الأخيرة أن 200 شركة ضخمة في العالم صرفت عام 1993 كحد أوسط 4.85% من إيرادات مبيعاتها على البرامج العلمية - التقنية. وحققت شركة جنرال موتورز رقماً قياسياً في التخصيصات المالية على

البحوث العلمية التقنية حيث أنفقت 4 مليارات تقريباً وجاءت بعدها مجموعة ***Daimler Benz*** لصناعة السيارات (ألمانيا) وفورد موتورز (الولايات المتحدة) وهيتاشي (اليابان) (14).

يلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة واضحة في عدد المؤسسات التي تبذل جهوداً مشتركة مع الهيئات الحكومية والشركات في البحوث العلمية. وتجسيداً لهذا العمل المشترك أصبحت إعانات الخطط مثل ***Jessi ،Eureka, Esprit*** في اليابان و***sematech*** و ***MMC*** في الولايات المتحدة، إذ كان هدفها إيجاد الحلول لمسألتين رئيسيتين: الأولى: زيادة التخصصات المالية في البرامج العلمية التقنية، والثانية: المنافسة الدولية المتنامية ولاسيما مع اليابان في مجال الإلكترونيات والقطاعات المرتبطة معها. هناك عدة آراء فيما يتعلق بنجاح هذه البرامج والخطط بالرغم من أن العمل المشترك ساعد على إزالة الحواجز ما بين الشركات المنافسة وشجع على انتشار «***Hoy-Xay***»(15).

الاتجاه الأساسي: التطورات الضئيلة

بما أن إعداد واستيعاب التكنولوجيا الجديدة يكلف كثيراً، فإن بعض الشركات تفضل الحد من التطور الضئيل للسلع عوضاً عن البدع الشاملة الخطرة. والتكاليف الضخمة وخطر الفشل التجاري ترغم الشركات على إبداء الحذر أثناء الاستثمار في الإعداد العلمي - التقني. وأغلب الشركات تكون راضية ومقتنعة في توظيف أموالها لنسخ بضائع المنافسين مع تحسينات صغيرة على خواصها وأشكالها. لذا تأخذ أغلب الأبحاث موقع الدفاع أكثر من موقع الهجوم.

تعزيز الرقابة

بما أن السلع تصبح معقدة أكثر فإن على الرأي العام أن يكون واثقاً من سلامتها. لذا تراقب الهيئات الحكومية وتمنع السلع الخطرة الشاملة. وفي الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة هناك قواعد ومعايير لتلبية مواصفات الأدوية الجديدة. وقد وضعت الإدارة الفيدرالية للرقابة الصحية على نوعية المواد الغذائية والأدوية في الولايات المتحدة وضعت معايير وقواعد السلامة التي يجب أن تكون مطابقة للمواصفات.

وهذه المعايير التي أجازها القانون تنظم عمل المعامل ومقاييس السلامة للبضائع الاستهلاكية، والشركات التي لا تلتزم بهذه المقاييس ستتخذ بحقها عقوبات صارمة. وهذه الرقابة الحكومية أدت إلى زيادة تكاليف الأبحاث وزيادة الوقت في الفترة ما بين ظهور فكرة سلعة جديدة وتحقيقها. وعلى خبراء التسويق أن يعرفوا تماماً مطالب الرقابة وأخذها بعين الاعتبار أثناء إعداد سلع جديدة.

ينبغي على خبراء التسويق أن يمعنوا النظر في التغيرات الحاصلة في البيئة العلمية التقنية وفي الأساليب والطرق التي يمكن أن تلبي من خلالها التكنولوجيا الجديدة احتياجات ومطالب الاستهلاك. وعليهم التعاون كثيراً مع العلماء العاملين في أقسام البحوث والإعداد ودعم النزعات والاتجاهات الموجهة إلى السوق. وعليهم أيضاً الاهتمام في أن الابتكارات الجديدة التي لا تؤدي إلى نتائج سلبية قد تضر بالمستهلكين أو تثير لديهم ردود فعل عدائية.

البيئة السياسية

البيئة السياسية تؤثر بقوة على العمل التسويقي، وتعرّف البيئة السياسية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتقيد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما.

> **البيئة السياسية**
> (*Political Environment*):
> **هي مجموعة قوانين الهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتقيد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما.**

تشريعات تنظيم العمل التجاري

إن أكثر المدافعين الغيورين عن اقتصاد السوق الحر موافقون على أنه لابد من وجود بعض التشريعات القانونية التي تنظم عمل رجال الأعمال، ليعمل النظام الاقتصادي بصورة طبيعية كحد أدنى، وإن التشريع الذي يصاغ بشكل جيد يشجع على المنافسة ويكفل وجود ظروف ملائمة لتطوير سوق السلع والخدمات. لذا تتبع الحكومة سياسة تنظيم عمل ونشاط رجال الأعمال، فهي تعد العديد من القوانين والقرارات الناظمة لصالح المجتمع كله. وبواسطة هذه القوانين والقرارات يتم تنظيم كل أنواع العمل التسويقي تقريباً.

المسألة غير السهلة تكمن في فهم العلاقة بين السياسة الاجتماعية والعمل التسويقي، **أولاً**: هناك العديد من القوانين التي صيغت على مستويات مختلفة، فعلى سبيل المثال: في الاتحاد الأوروبي، تخضع المؤسسات التجارية لقوانين المجلس الأوروبي، وتشريعات دولها وهيئات إدارتها المحلية، وفي الولايات المتحدة هناك قوانين على المستوى الفيدرالي ومستوى الولاية، والمستوى المحلي وهي تتقاطع مع بعضها البعض جزئياً.

ثانياً: إن التشريعات المعيارية تتغير دائماً - فما كان مسموحاً في العام الماضي يمكن أن يصبح ممنوعاً في هذا العام. في السوق الأوروبية المتحدة تأخذ الأعمال اللاحقة في مجال التنسيق وقتاً كافياً قبل أن يصبح ممكناً خلق الدول المنفتحة والتي تتحد فيها السوق الداخلية والخارجية. غير أنه لابد من السعي للحاق بكل هذه التغيرات في القوانين وفي تفسيراتها وإجراءاتها.

في العديد من الدول المتطورة اقتصادياً أضيفت ملاحق عديدة على التشريعات المنظمة للعمل التجاري في السنوات الأخيرة. والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة مجموعة كاملة من الأسباب: أولاً: للدفاع عن الشركات من بعضها البعض. وبالرغم من أن العمل دون منافسة غير ممكن فإن كل شركة، في حال ظهور خطر ما من جانب المنافسين، تطمح في تحييد خصومها عن طريق اللجوء أحياناً إلى أساليب مريبة. ولإظهار المنافسة غير المنضبطة وتفادي وقوعها تم إعداد مجموعة كاملة من القوانين، ولمراعاة هذه القوانين والتقيد بها تم تشكيل لجان مضادة للاحتكارات.

الهدف الثاني للتنظيم الحكومي هو حماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط. ففي غياب رقابة الدولة يمكن لبعض الشركات البدء بإنتاج سلع منخفضة الجودة مدعمة بإعلانات كاذبة، إضافة إلى الاحتيال على المستهلك باستخدامها عبوات جميلة وأسعار منخفضة. وتهتم المؤسسات الحكومية المتنوعة بإظهار حالات العمل غير المنضبط ومكافحتها.

الهدف الثالث للتنظيم الحكومي هو حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال. إن العمل المربح لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى

المعيشة. التنظيم كفيل بأن يرغم الشركات على تحمل المسؤولية أمام المجتمع جراء إنتاجها وسلعها.

إن القوانين الجديدة والإجراءات القسرية لتنفيذها وتطبيقها تبقى سابقة أو معززة. وينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر أثناء إنتاج السلع وإعداد الخطط التسويقية. وعلى خبراء التسويق أن يمعنوا النظر في القوانين الأساسية التي تحمي المنافسة والمستهلكين والمجتمع. وعلى خبراء التسويق الدوليين أيضاً أن يأخذوا بعين الاعتبار القوانين الإقليمية وقوانين الدولة والقوانين المحلية التي تؤثر على عملهم الدولي.

زيادة عدد المؤسسات الاجتماعية المختصة

ازداد في العقدين الأخيرين عدد وقوة المجموعات الاجتماعية المختصة. في الفصل الثاني سوف نستعرض قائمة طويلة من مشاكل التسويق الاجتماعي الأخلاقي. إن المحاولات الأولى لمنظمة ***Ralph Nader's Public Citizen*** في الولايات المتحدة زادت من أهمية المؤسسات الاجتماعية المختصة كمدافعة عن مصالح المستهلكين، محولة حركة المستهلكين إلى قوة اجتماعية ضخمة. وانتشرت حركة المستهلكين في دول أوروبا الغربية وفي غيرها من الدول ذات اقتصاد السوق المتطور، ولاسيما في أستراليا. وتنشط المئات من المنظمات الاستهلاكية، الخاصة والحكومية، على جميع المستويات - الإقليمية والقومية وعلى مستوى الولايات والإدارات المحلية. والمنظمات الأخرى التي يجب أن يهتم بها خبراء التسويق هي منظمات حماية البيئة والدفاع عن حقوق الجماعات الاجتماعية المختلفة: النساء والأطفال والأقليات العرقية وكبار السن والعجزة. ونذكر كما في حالة شركة ***Nutricia***، فإن الشركات لا تستطيع أن تهمل آراء المنظمات الاجتماعية المختصة الضخمة.

تقوية المسؤولية الاجتماعية

إن القوانين النافذة ليست في حالة تستطيع فيها منع كل الاستهتارات في مجال التسويق، وأما القوانين الجديدة فلا يمكن تنفيذها على أرض الواقع أحياناً. بيد أنه وإضافة إلى القوانين والمعايير، يجب أن يُحدد سلوك رجال الأعمال من قبل قواعد

اجتماعية ومبادئ علم أخلاق المهنة. تشجع العديد من الشركات مدراءها ليس التقيد فقط بالقانون، بل التقيد بمبدأ «عامل الآخرين كما تريد أن يعاملونك». وهذه الشركات ذات المستوى العالي من المسؤولية الاجتماعية تبحث بنشاط عن أساليب الحماية الآمنة للمستهلكين والبيئة.

إن بعض المشاكل التي حدثت في عالم رجال الأعمال في السنوات الأخيرة والاهتمام المتزايد بوضع البيئة قد مهدت السبيل للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. وكل عنصر في مجال التسويق تقريباً مرتبط بشكل أو بآخر مع هذه المسائل، وللأسف طالما أن لكل واحدة من هذه الجوانب تصورها الخاص عن قدر المسؤولية الاجتماعية، فإن الأشخاص المتحفظين لا يقدرون غالباً على الوصول إلى رأي موحد حول التصرف الصحيح في هذه الحالة. ولذا فإن العديد من الاتحادات الصناعية والحرفية التجارية تقترح التقيد بالقواعد الأخلاقية العامة المحددة، وتعد سلسلة الشركات إستراتيجية تسويقية باعتبار متطلبات المستوى الرفيع من المسؤولية الاجتماعية.

في الفصل الثاني من الجزء الأول سنتحدث بإسهاب عن مشاكل المسؤولية الاجتماعية التي تمس القرارات التسويقية الأساسية والمسائل القانونية التي على خبراء التسويق الاهتداء بها وكذلك المسائل الاجتماعية والأخلاقية التي عليهم التعامل معها.

البيئة الثقافية

تضم البيئة الثقافية المؤسسات الاجتماعية والقوى الأخرى التي تساهم في صياغة وإدراك القيم والأذواق وقواعد سلوك المجتمع. إن شخصية الإنسان تتشكل في مجتمع ما وهو يحدد لها معتقداتها وقيمها. وتتشكل لدى الإنسان عقائد معينة تؤثر على علاقته بنفسه وبالآخرين. ويمكن أن تؤثر على القرارات التسويقية بعض خصائص البيئة الثقافية التي سوف نستعرضها لاحقاً. وعلى خبراء التسويق أن يتذكروا هذه الخصائص وأن يعرفوا أنها تختلف في المجتمع في إطار السوق التي تمارس فيها الشركات عملها.

البيئة الثقافية (*Cultural Environment*): هي المؤسسات الاجتماعية والقوى الأخرى التي تساهم في صياغة وإدراك القيم، والأذواق وقواعد سلوك المجتمع.

الموالاة إلى القيم الثقافية

لكل مجتمع معتقداته وقيمه وتكون أغلبيتها راسخة وثابتة، وعلى سبيل المثال الجميع مقتنع تقريباً في أننا مرغمون على العمل وعلى الزواج وممارسة أعمال الخير والإحسان وأن نكون صادقين ومخلصين. وهذه المعتقدات تصيغ العلاقة الخاصة بالأحداث وكذلك قواعد السلوك المناسبة. تعطى المعتقدات الأولى إلى الأطفال من أهاليهم ويتم دعمها في المدرسة والكنيسة ونظام العمل والحكومة.

المعتقدات والقيم الثانية معرضة أكثر للتغير. إن الاعتقاد في أن الإنسان مرغم على الزواج هو عبارة عن اعتقاد أولي. والاعتقاد في أن الإنسان مرغم على الزواج في عمر الشباب - هو اعتقاد ثانٍ. وأحياناً يمكن لخبراء التسويق أن يغيروا من المعتقدات الثانية، وأما تغيير المعتقدات الأولى فيبقى غير ممكن. فعلى سبيل المثال، على خبراء التسويق العاملين في مجال تخطيط العائلة أن يشددوا على أيهما أفضل للإنسان: أن يتزوج في وقت متأخر أم لا يتزوج أبداً.

تغيير القيم الثقافية الثانية

على الرغم من أن القيم الثقافية الأولية راسخة فإنها تتعرض لبعض المتغيرات. فعلى تسريحة الشعر والألبسة وحتى على قواعد الحياة الجنسية تؤثر الفرق الموسيقية المشهورة وأبطال السينما وغيرهم من المشاهير. وخبراء التسويق يتابعون دائماً النزعات الجديدة في الثقافة كي يشيروا في الوقت المناسب إلى القدرات المناسبة أو الخطر المحدق. وهذه المعلومات تساعدهم على تلبية الطلب الناشئ باقتراح السلع المناسبة ونشر المعلومات عنها.

إن القيم الثقافية الأساسية للمجتمع تلقى تجسيدها في علاقة الناس بأنفسهم وبالمحيطين بهم وبالمنظمات وبالمجتمع والطبيعة والكون.

علاقة الناس بأنفسهم

هناك أشخاص يهتمون بتلبية رغباتهم الخاصة أكثر من كل شيء، بينما هناك آخرون يهتمون بمتطلبات المحيطين بهم. أشخاص يبحثون عن القناعة والسعادة والتغيرات ويحاولون الهروب من الواقع. بينما هناك آخرون يحاولون تحقيق ذواتهم

في الدين والرياضة ويسعون لبناء مستقبلهم وتحقيق أهداف أخرى في حياتهم. والأشخاص يقدرون ثمن السلع والعلامات التجارية والخدمات كوسيلة للتعبير عن الذات، وهم يكتسبون تلك السلع والخدمات التي تؤكد على صحة آرائهم الشخصية.

أصبح الناس في السنوات الأخيرة طموحين وعمليين أكثر وهذا الأمر له أهميته الكبرى لدى خبراء التسويق. وأولئك الذين يقتنعون في نظرية «المجتمع - هو أنا»، يشترون سيارات أحلامهم ويعيشون على أحلامهم، ويقضون أوقاتهم في الهواء الطلق ويمارسون الرياضة (الجري والتنس) ويفكرون بممارسة الفنون والحرف المهنية. والمجتمع الذي يطمح فيه أفراده إلى إثبات الذات فإن صناعة وقت الفراغ (التخييم والإبداع والرياضة وغيرها) تملك آفاق جيدة للتطور.

علاقة الناس بالآخرين

يلاحظ المراقبون في الآونة الأخيرة أن أكثر الأشخاص من أتباع نظرية «المجتمع - هو أنا» ينتقلون إلى إتباع نظرية «المجتمع هو نحن»، وبعبارة أخرى يبحثون عن الاختلاط ويريدون أن يكونوا مفيدين للآخرين، إن الإسراف المشار إليه في الأعلى والاهتمام حصرياً بشخصياتهم لم يعد مقبولاً كثيراً. ويتقدم إلى المرتبة الأولى حسن التدبير والعناية بالعائلة ومساعدة الأشخاص الآخرين، وأكدت الأبحاث الأخيرة أن أغلب الأشخاص ينجذبون إلى عمل الخير والعمل الاختياري وفي العمل في الخدمات الاجتماعية(16). ومن هنا الآفاق الجيدة للسلع وخدمات «الدعم الاجتماعي» والتي تساعد على الاختلاط: في النوادي الصحية ووكالات تنظيم الرحلات العائلية ووقت الفراغ. وتنمو كذلك سوق السلع ووسائل الاتصالات - أنظمة الفيديو (الكمبيوتر) التي تسمح للناس بالتخلص من الشعور بالوحدة والعزلة.

علاقة الأشخاص بالمؤسسات الاجتماعية

ينظر الناس كلٌّ حسب رأيه إلى النقابات والهيئات الحكومية وغيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى. وعموماً هم مستعدون للعمل لصالح هذه المؤسسات، لكنهم يفترضون أن أولئك، بدورهم، لن يبقوا ملزمين تجاه المجتمع. ولوحظ في

السنوات الأخيرة أن هيبة المنظمات تنخفض، وينظر الأمريكيون مثلاً بارتياب إلى المؤسسات التجارية والسياسية. وأصبح الناس يدعمونها ويثقون فيها قليلاً.

ومن هنا نستخلص نتيجة مفادها أن على المؤسسات أن تبحث عن طرق جديدة لاستحواذ ثقة المستهلكين. وعلى الشركات أن تعيد النظر في إعلاناتها ودعاياتها وجعلها أكثر مصداقية. زد على ذلك عليها أن تغير من عملها بحيث تخلق صورة «المؤسسات المنضبطة الخيرة المفعمة بالمسؤولية المدنية». وأصبحت الشركات تنخرط أكثر في الإجراءات الاجتماعية المفيدة محاولة أن تربط اسمها بأسماء أشخاص مشهورين يحتلون مكانة اجتماعية مرموقة وبالتالي أن ترفع من سمعتها ورصيدها لدى المستهلك. (المداخلة3/1).

مداخلة 3/1

دور جمعيات رونالد ماكدونالد الخيرية

تأسست جمعية رونالد ماكدونالد الخيرية للأطفال (***RMCC***) في عام *1984* في الولايات المتحدة على شرف «راي كروكا» مؤسس شركة ***McDonald's Corporation***. وكان يعتقد: «من المهم جداً أن يكون لدينا هدف في الحياة وشعور بالانتماء إلى الأفراد المحيطين بنا». وما زال هذا الاعتقاد حياً «في نظام عمل ***McDonald's*** ويظهر في برامج متنوعة يتم تنفيذها من قبله في العالم كله، فعلى سبيل المثال، تأسست ***RMCC*** في عام *1989* في بريطانيا وبمساعدة جهود شركة ماكدونالدز ***McDonald's Restaurants Limited*** وقام عملاؤها، من مشترين وموردين بجمع التبرعات بمبالغ زادت عن *3* مليون جنيه إسترليني للأعمال الخيرية من أجل الأطفال.

وتقدم ***RMCC*** وسائل مادية لتحقيق البرامج التي تساعد الأطفال على إثبات ذاتهم وتحسين أوضاعهم. ***Ronald McDonald House*** (منزل رونالد ماكدونالد) هو عبارة عن حجر ثلاثي لـ ***RMCC***. وأن منزل من هذا النوع تم

بناؤه في ولاية فيلادلفيا عام *1974* ليس بعيداً عن مشفى فيلادلفيا للأطفال. وعندما يكون الطفل مريضاً بحق عليه أن يمضي بعض الوقت في المشفى، لذلك فإن العائلة تصطدم بمشكلة تتمثل في أين يجب التوقف، كي تكون قريبة من طفلها، ولذا يؤمن منزل رونالد ماكدونالدز الأسرّة للأطفال كي يمكن قضاء الليل بجانبه، وكذلك المسكن لكل العائلة. وهذا يعني أن العائلة يمكن أن تكون مع بعضها البعض من جديد، وفي الوقت ذاته تغيير جو العائلة بعض الوقت في مكان آخر.

في أوقاتنا هذه يبلغ عدد هذه المنازل أكثر من *160* منزل، وهي موجودة في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا واليابان وأوروبا. وكل منزل هو عبارة عن «منزل في المنزل» مع شعور بالراحة في الحياة العائلية. وتستطيع العائلة أن تحضر طعامها الخاص بنفسها وكذلك الاسترخاء والراحة على انفراد أو مع بقية العائلات الأخرى التي تعيش في الجوار. وهذا المنزل هو نتيجة للجهود المشتركة لأطباء المشفى وطاقم المرضات وأهل الأطفال وماكدونالدز. وتبدأ المنظمات المؤتمنة أعمالها الخاصة في جمع التبرعات. وعلى امتداد كل السنة يشارك طاقم العاملين في مطعم ماكدونالدز في إجراءات جمع الأموال لـ ***RMCC*** والتبرعات من المشترين الموجودين في كل مطعم. وبشكل غير مباشر ساهمت الشركة نفسها ***McDonald's Restaurent Limited*** وعملاءها في التبرع لـ ***RMCC***، وإن مستلمي الأموال التي جمعتها هي عبارة عن جمعيات خيرية للأطفال - مشافي ومنظمات شبابية ومدارس وغيرها.

وإن مطاعم ماكدونالدز لا تعلق الإعلانات أو تضع الصناديق الصغيرة فيها لجمع التبرعات التي تعتبر جزءاً من خطة ***RMCC***، بل تنشر وسط زوارها نشرات إعلامية تعلن فيها عن أعمالها ونشاطاتها في هذه المنطقة. وتتضمن هذه النشرات أحياناً اقتراحات للصندوق أو المتطوعين الذين يمكنهم المساعدة في القيام ببعض الحملات. وهذا النوع من الاتصالات يهدف إلى أن يهتم المستهلك «مثله في ذلك مثل الأشخاص الآخرين والرأي العام» بفلسفة «راي كروك» التي تنص على إعادة ما يعطينا إياه المجتمع» (***McDonald's Corporation***).

المصادر:

Your Questions Answered, Ronald McDonald Children's Charities, London.

The Public Relations Department, McDonald's Restaurants Limited, London.

علاقة الناس بالمجتمع:

ينظر الناس إلى المجتمع كلٌّ حسب طريقته أيضاً: البعض منهم ذوي الميل الوطني يدافعون عنه، وأما أنصار إصلاحه فيدعون إلى تغييره، وأما غير الراضين، فيفضلون هجره. إن علاقة الأفراد بمجتمعهم تؤثر على طبيعة السلع التي يتم شراؤها وعلى مقادير الادخار والعلاقة تجاه السوق.

في الدول الصناعية المتطورة في آسيا، يسعى المشترون إلى مستوى معيشة مرتفع ونمط حياة للناس يكون أعلى مما هو موجود في دول الغرب. إن الاستهلاك المهم للسلع الثمينة للعلامات التجارية - هو عبارة عن طموح واضح إلى العيش على النمط الغربي - السلوك المنتشر في كل مكان. والحق أن «الاستهلاك الوطني» قد فقد أهميته في هذه الدول لأن البضائع الوطنية تعتبر سيئة أو أقل طلباً من البضائع الغربية المستوردة. وفي الدول الغربية المتطورة أيضاً يحدث العكس. ففي نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات يلاحظ بعض أشكال الاستهلاك الوطني. ويعتقد المستهلكون الأوروبيون أن الميل إلى البضائع المحلية يحافظ ويدافع عن مواقع المعمل. وتعلن العديد من الشركات الأمريكية كذلك شعار الوطنية المحلية - الأمريكية التي تستخدم كثيراً في الدعايات لمنتجاتها مكتوب عليها «صنع في أمريكا» أو رمز علم الولايات المتحدة. شركة شيفروليه مثلاً تستخدم رمز «دقات قلب أمريكا»، وتستخدم شركة ***Black* & *Decker*** رمز علم الولايات المتحدة على منتجاتها، وأما الحملة الإعلانية في صناعاتها النسيجية فتستخدم «صنع بفخر في الولايات المتحدة» وهي تؤكد أن «صنع في أمريكا» - هو فعلاً أمر حقيقي (17).

علاقة الناس بالطبيعة:

ينظر الناس إلى عالم الطبيعة كلٌّ حسب رأيه أيضاً. فالبعض يشعر أن هذا العالم تحت سيطرته، والبعض يسعى لأن يكون في تناسق معه، والآخرون - يحاولون التحكم به. منذ أوقات بعيدة كانت الإنسانية تنظر إلى الطبيعة على أنها شيء من الضروري لجمه بمساعدة التكنولوجيا الحديثة. وأن الطبيعة سخية وكريمة بما فيه الكفاية. غير أن الأفراد أدركوا في الآونة الأخيرة أن المصادر الطبيعية محدودة وأن التوازن أصبح دقيقاً جداً وهذا يعني أن الإنسان يمكن أن يلحق الضرر بالبيئة الطبيعية أو تدميرها.

إن حب الطبيعة يأتي من زيادة الإقبال على القيام بأنواع عديدة من تمضية أوقات الفراغ كما في المخيمات السياحية والنزهات والرياضة وصيد السمك. وتأقلمت الشركات مع هذا الأمر بزيادة طرح التجهيزات السياحية ووسائل لطرد الحشرات ووسائل أخرى للراحة في الطبيعة. وتقترح الوكالات السياحية خطوط جديدة للرحلات في الأماكن الأكثر توحشاً في الطبيعة. وظهرت لدى منتجي مواد التغذية سوق جديدة تنمو بسرعة من المواد «الطبيعية» كالحبوب المتنوعة والبوظة من دون إضافات صناعية والمنتجات الزراعية المحصودة دون استخدام المواد الكيميائية، وعموماً الغذاء الصحي. ويتم الإعلان عن هذه السلع على خلفية المناظر الطبيعية الرائعة.

علاقة الناس بالكون

يختلف الناس بآرائهم حول أصل الكون وحول مكانهم فيه. وعلى الرغم من أنه في العديد من مناطق العالم يؤمنون بالله، فإنه في بعض المناطق تراجعت تقريباً نسبة المؤمنين وخاصة في الولايات المتحدة وأوروبا، وحجتهم في ذلك أنهم يريدون تحقيق ما يرغبون فيه في حياتهم. ويعتقد بعض علماء الاجتماع أن فقدان الاهتمام بالديانات قد يكون منطلقاً من سعيهم لإثبات الذات. وابتداءً من التسعينيات أصبح الناس يبتعدون عن المادية وبدؤوا البحث عن قيم أبدية وأصبحوا يميزون بين الخير والشر. «المثاليون الجدد» الذين ظهروا في دول الغرب المتطورة يبتعدون عن

الاستهلاك الواسع. إلا أنه في العديد من الأسواق كالهند والصين وجنوب شرق آسيا يكون لنظام القيم في المجتمع تأثير قوي على الإنجازات الاقتصادية وعلى البنية الاستهلاكية.

التفاعل مع البيئة التسويقية

تنظر العديد من الشركات إلى البيئة التسويقية كعنصر «لا يمكن التحكم فيه» والتي عليها أن تتأقلم وتتكيف معه. وهي تدرك هذه البيئة بشكل سلبي ولا تحاول تغييرها، وتحلل القوى العاملة فيها وتضع الإستراتيجيات التي تساعدها على الابتعاد عن الخطر واستغلالها بإمكانيات مناسبة.

تتحكم الشركات الأخرى بهذه البيئة التسويقية(19)، وعوضاً عن مراقبة التغيرات الحاصلة والتكيف معها تقوم تلك الشركات بأعمال نشطة للتأثير على المجتمع وعلى العوامل التي تحدد البيئة التسويقية. وهذه الشركات تستأجر أشخاص من ذوي النفوذ كي يدافعوا عن مصالحها أثناء اتخاذ القوانين ويقومون بإجراءات خاصة لممثلي وسائل الاتصالات للحصول على دعمها. وتدفع الشركات لأصحاب الصحف والمجلات الأموال ليتحدثوا عن سلعها إيجابياً في إدارات التحرير، أو عن عمل الشركات بشكل عام لتشكيل رأي عام مناسب لها. وهي تقيم الدعاوى وتقدم الشكاوى على أولئك الذين ينظمون عمل رجال الأعمال وتناضل من أجل إتاحة فرص متساوية لكل المنافسين. وتبرم الاتفاقات والمعاهدات كي تراقب قنوات الترويج لبضائعها.

إن الذين يديرون عملية التسويق لا يستطيعون دائماً التأثير على العوامل المحددة للبيئة التسويقية، وفي العديد من الحالات يكونون مرغمين على مراجعتها والتأقلم مع تغيراتها. فعلى سبيل المثال، إن الشركة عملياً قد لا تحقق النجاح إذا حاولت عرقلة الهجرة الجغرافية للسكان والقوى العاملة في البيئة الاقتصادية، أو إذا أرادت أن تغير القيم الثقافية الأساسية. لكن يكون هذا ممكناً أحياناً، على خبراء التسويق والاختصاصيين أن يتخذوا مواقف إيجابية وليس سلبية تجاه البيئة التسويقية.

الخلاصة

تمارس كل الشركات أعمالها في البيئة التسويقية، وهي تتشكل من كل الأشخاص والقوى العاملة والمؤثرة على حقيقة تفاعل الشركات مع السوق المحددة، وهذه البيئة يمكن تقسيمها إلى صغرى وكبرى.

البيئة الصغرى تتألف من خمسة عناصر: الأول: هو البيئة الداخلية للشركات، أي البنى الإدارية والقيادية العاملة على اتخاذ القرارات من قبل مسؤولي التسويق. الثاني: هو قنوات التعاون التسويقي - الشركات التي تساعد بعضها في خلق القيمة الاستهلاكية، وهذه القنوات تتفرع إلى: الموردين ووسطاء التسويق (شركات تنظيم حركة البضائع وشركات التوزيع والوسطاء الماليين ووكالات التسويق). العنصر الثالث: يتألف من ستة أنواع من الأسواق، سوق المنتجين، وسوق الوسطاء، وسوق المؤسسات والهيئات الحكومية والسوق الدولية. العنصر الرابع: هو منافسو الشركة الذين يحاولون الاستيلاء على زبائنها. وأخيراً العنصر الخامس للبيئة الصغرى هم: الأشخاص ذوو الاتصال المباشر مع الشركة المهتمين بها أو المؤثرين على قدرتها في تحقيق أهدافها التسويقية. وهؤلاء الأشخاص هم الأوساط المالية ووسائل الاتصال الجماهيري والمؤسسات الحكومية والحركات الاجتماعية والرأي المحلي والعريض والداخلي.

وتؤثر على الشركات كذلك عناصر البيئة الكبيرة وهي القوى الأساسية التي بإمكانها تقديم الفرص لها من جهة، وتستطيع تهديدها من جهة أخرى. وهذه القوى تتألف من عوامل البيئة الديموغرافية والاقتصادية والطبيعية والعلمية - التقنية والسياسية والثقافية. في البيئة الديموغرافية للعديد من دول الغرب وآسيا يلاحظ النزعات التالية: تغيرات في البنية العمرية للسكان وهيكل العائلة وارتفاع المستوى التعليمي وكذلك تنوع الأعراق. وتتعرض البيئة الاقتصادية لتغيرات في مستوى دخل المستهلكين وطابع السلع التي يشترونها. وفي البيئة الطبيعية يلاحظ عدم كفاية (نقص) بعض أنواع مواد الخام وزيادة غلاء الطاقة وتعزيز تلوث البيئة، وزيادة اهتمام الحكومات في استخراج المصادر الطبيعية وزيادة قلق الرأي العام في هذا

الخصوص. وتتصف البيئة العلمية - التقنية بتسارع التقدم العلمي - التقني وتوسيع مجال استخدام الاكتشافات العلمية وضرورة زيادة توظيفات رؤوس الأموال في العمل العلمي البحثي والتحول من الاكتشافات الشاملة باتجاه تحسينات صغيرة وتعزيز رقابة العمليات التكنولوجية. في البيئة السياسية يلاحظ صراع اتجاهين أو نزعتين متناقضتين: من جهة تزداد الرقابة على عمل رجال الأعمال وضغط الهيئات الحكومية، ومن جهة ثانية، ترتفع عالياً الأصوات الداعية إلى التخلي عن هذه السياسة. زد على ذلك يلاحظ أيضاً نمو الحركات الاجتماعية المختلفة. وأخيراً، البيئة الثقافية التي تتصف بالنزعة الراسخة لتغيير وعي الإنسان الذي يدعو إلى شعار «المجتمع - هو نحن» وانخفاض الولاء تجاه المؤسسات والهيئات الاجتماعية، وتعزيز الوطنية والنظريات المحافظة، والاهتمام الأكثر تجاه الطبيعة.

المفاهيم الأساسية

علم السكان	البيئة الصغرى
قوانين إنجلز	البيئة العلمية - التقنية
شركات تنظيم حركة البضائع	البيئة السياسية
الأشخاص ذوو الاتصال المباشر	الموردون
البيئة الثقافية	البيئة الطبيعية
البيئة الكبرى	سوق الوسطاء
البيئة التسويقية	إدارة البيئة التسويقية
وكالات التسويق	الوسطاء الماليون
وسطاء التسويق	البيئة الاقتصادية

مسائل للمناقشة

1. اختاروا شركة تنتج الأحذية الرياضية وأحذية للراحة. ما هي اتجاهات البيئة الصغرى التي تؤثر على نجاح الشركة في السنوات العشر القادمة؟ ما هي خطة التسويق التي تقترحونها للتكيف مع هذه التغيرات؟

2. في المداخلة 2/1 أشير إلى تأثير مجموعتين ديموغرافيتين هامتين: «السلطة العجوز» والجيل «*X*». إذا كنتم رئيساً لشركة تهتم بصحة المستهلكين، كيف كنتم ستستخدمون الإمكانيات الضخمة المرتبطة بهاتين المجموعتين الاستهلاكيتين؟

3. الأشخاص ذوو الاتصال المباشر، وأعضاء اللوبي والهيئات الاجتماعية يلعبون دوراً هاماً في الدفاع عن مصالح المجتمع. اختاروا إحدى هذه الهيئات التي تعرفونها وضعوا هدفاً لعملها. اقترحوا الأساليب التي بمساعدتها يمكن لمنتجي سلع معينة وخدمات أن يلبوا متطلبات أو أوامر هذه الشركة.

4. أصبح الشباب قلقاً أكثر من وضع البيئة. فسروا كيف تنعكس هذه النزعة (الظاهرة) على عمل الشركة المنتجة للعبوات البلاستيكية. عددوا كل العوامل واقترحوا ما يمكن عمله للتكيف مع هذه الظاهرة.

5. يخطط منتج ضخم للمشروبات الكحولية لطرح «مشروب غير كحولي للكبار» - وهذا المشروب جديد ومنخفض السعر ولا يتضمن الكحول عملياً. ما هي عوامل البيئة الثقافية التي يمكن أن تؤثر على نجاح هذه السلعة؟

6. إن بعض الأهداف التسويقية، ولاسيما تحسين النوعية، تتطلب دعم الوسط الداخلي للشركة – أي العاملين فيها – لكن الأبحاث تشير إلى أن العاملين في الشركة لا يثقون كثيراً بالمسؤولين، وإخلاصهم لم يعد قوياً بما فيه الكفاية كما في السابق. أي بيئة سياسية ستختارها الشركة تجاه الأشخاص ذوي الاتصال المباشر مع الشركة، أي العاملين فيها لتحقيق الأهداف المتوخاة؟ أوردوا بعض الاحتمالات.

تثبيت المعلومات

1- طالما أن البيئة التسويقية تتغير باستمرار، يتاح لخبراء التسويق أن يلبوا المتطلبات الجديدة التي تتعرض كذلك لتغيرات جادة، وتصبح أحياناً متناقضة تماماً. حاولوا التمعن في تغيرات البيئة التسويقية على أساس تغيرات سلع الشركات المختلفة.

- ✓ عددوا السلع التي ترونها خلال يوم واحد والتي كتب عليها أنها تحتوي على «القليل» أو «الكثير» من العناصر، على سبيل المثال، السجائر التي تحتوي على القليل من النيكوتين أو الخبز الذي يحتوي على الكثير من السيللوز.
- ✓ عاينوا هذه القائمة وضعوا قائمة أخرى واكتبوا عليها السلع ذاتها لكن بصفات متناقضة.
- ✓ ماذا تعتقدون، ما هي سلع كل مجموعة ظهرت أولاً في السوق؟ أتعتقدون أن تحسين السلع يعتبر رد فعل مؤثر على تغيرات البيئة التسويقية؟

2- البيئة السياسية يمكن أن تؤثر بقوة على خبراء التسويق وعلى خططهم، اختاروا أي بلد وعلى ضوء الأحداث الأخيرة للبيئة السياسية فكروا فيما يلي:

- ✓ سموا ثلاثة فروع للصناعة يمكن أن تؤثر التغيرات السياسية فيها على المخططات والإستراتيجيات التسويقية.
- ✓ سموا ثلاث إستراتيجيات ممكنة لكل فرع من تلك الفروع، والتي ستساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في الحياة السياسية.
- ✓ إن تغيرات البيئة السياسية ممكنة، لكن هل يمكنكم التنبؤ بها؟ بأية طريقة على الشركة أن تخطط عملها في ظروف غير محددة للبيئة السياسية؟

المصادر

1. *George Pitcher, "Sham "soap wars" signal fierce battle to capture market share", Marketing Week (3 May 1996), p. 29; "Soap and chips", Financial Times (27 December 1994), p. 15' Roderick Oram, "Washing whiter proves a murky business", Financial Times (21 December 1994), p.8; Diane Summers, "Procter set for rap on soap advert", Financial Times (1 December 1994), p.9; Roderick Oram, "P&G, Unilever soap wars leave market spinning", Financial Times (1 November 1994), p.29; "Persil Power "no better than others",*

Financial Times (6 October 1994), p.11; Barbara Smit, "Unilever comes clean over detergent", The European (30 September - 6 October 1994), p.18; Diane Summers, "Unilever detergent comes under renewed criticism", Financial Times (24-25 September 1994), p. 26; Roderick Oram, "Unilever Concedes detergent damaged clothing", Financial Times (23 September 1994), p.1; Tale from the washroom", The Economist (11 June 1994), p.98; David Short, "Dirty fighting in soap wars", The European (5-11 August 1994), p. 17; Diane Summers "Procter steps up attack on Unilever's Persil Power", Financial Times (30-31 July 1994), p.24; Barbara Smit, "Unilever sticks by Omo", The European (10-16 June 1994), p.9; Unilever takes Procter to court in row over "super" detergent", Financial Times (30 April - 1 May 1994), p.1

2. *CM. "The UN World Population Prospects".*
3. *Fings ain't wot they used to be", The Economist (28 May 1994), p.77-78; CM. Joe Schwartz, "Is the baby boomlet ending?", American Demographics (May 1992), p.9; European Commission, Demographic Statistics, and OECDs and Projections.*
4. *David Short, "A different taste of things to come", The European (14-20 October 1994), p. 21; CM. American Households, American Demographics Desk Reference Series, no. 3 (July 1992).*
5. *CM. Fabian Linder, "In the rearview mirror", American Demographics (April 1984), p. 4-5. CM. Bryan Rohey and Chery Russel, "A portrait of the American worker", American Demographics (March 1984), p.17-21.*
6. *Alan Mitchel, "Brands play for global domination", Marketing Week (2 February 1996), p.26-27; "The myth of the Euroconsumer", The Economist (4 November 1989), p.107-108.*
7. *"Can Europe complete? Balance of economic power begins to shift", Financial Times (9March 1994), p.14; "Can Europe complete?", Financial Times (7 March 1994),p.14; "Can Europe complete? An elusive corporate consensus"; "Can Europe complete? A replase into Eurosclerosis", Financial Times (24 February 1994), p.20-21.*
8. *"Living under Asian cloud", Financial Times (27-28 December 1997), p.7; The day the miracle came to an end", Financial Times (12 January 1998), p.8; John Ridding and James Kynge, "Complacency gives way to comtagion", Financial Times (13 January 1998), p.8.*
9. *James W. Hughes, "Understanding the squeezed consummer", American Demographics (July 1991), p.44-50; CM. Patricia Sellers, "Winning over the new consumer", Fortune (29 July 1991), p.113-125; Brian O'Reilly, "Preparing for leaner times", Fortune (27*

January 1992), p.40-47.

10. *CM. Christopher Power, "Value marketing", Business Week (11 November 1991), p.132-140.*
11. *Tony Lewin, "Can makers line up for next baby boom", The European (30 May 1996), p.30.*
12. *CM. Veronica Wong, William Turner, Paul Stoneman, "Marketing Strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products", British Journal of Management (1996), p. 263-281; Sabine Dembkowski and Stuart Hanmer-Lloyd, "The Environmental value-attitude-system model: f framework to guide the understanding of environmentally-conscious consumer behavior", Journal of Marketing Management (October 1994), p.593-603; W. Adlwarth and F. Wimmer, "Umweltbewusstsein and Kuafverhalten - Ergebnisse einer Verbraucherpaned - Studie" (Environmental consciousness and purchase behaviour: results of a consumer paned study), Jahrbuch der absatz - und Vervraucherforschung. No.2, Juremberg. Gesellschaft fur Konsumforschung (1986), p.166-192; CM. Carl Frankel, "Blueprint for green marketing", American Demographics (April 1992), p.34-38.*
13. *"Going Dutch", The Economist (20 November 1993), p.110.*
14. *CM. "R & D Scoreboard", Financial Times (17 June 1994), p. 14-15; The UK R&D Scoreboard 1994, Company Reporting Limited, Edinburgh, UK; Robert Buderi, "R & D Scoreboard; on a clear day you can see progress", Business Week (29 June 1992), p. 104-106.*
15. *Guy de Jonquieres, "Shortcomings of joint research", Financial Times (16 October 1990), p.18.*
16. *Adrienne ward fawcett, "Lifestyle study", Advertising age (18 April 1994), p.12-13.*
17. *CM. Pat Sloan, "Ads go all-American", Advertising Age (28 July 1986), p.3,52; "Retailers rallying round the flag", Advertising Age (11 February 1991), p.4; Gary Levin, "BASH, BASH, BASH: US marketers turn red, white, and blue against Japan", Advertising Age (3 February 192), p. 1-44.*
18. *Joseph M. Winski, "Who we are, how we live, what we think", Advertising Age (20 January 1992), p.16-18; John Huey, "Finding new heroes for a new era", Fortune (25 January 1993), p.62-69; Dyan Machan, "A more tolerant generation", Forbes (8 September 1997), p. 46-47; William Davis, "Opinion", Marketing Business (March 1996), p.6.*
19. *CM. Carl P. Zeithaml and Valerie A. Zeithaml, "Environmental management revising the marketing perspective", Journal of Marketing (Spring 1984), p.46-53.*

مواقف للتحليل

شركة *Shiseido*:

نظرة جديدة إلى المستقبل

«ينبغي علينا أن نعيد إدراك فهمنا للإنسان» - بمثل هذه الكلمات بدأ حديثه «شيتو ماتسيوكا» (***Seigo Matsuoka***) مستشار شركة ***Shiseido***، الذي كان يتكلم بصفته رئيساً لمؤتمر مديري 20 قسماً للشركة والمستمر لأربعة أيام. شركة ***Shiseido*** (وتلفظ شيشيدو) هي أكبر شركة في اليابان تنتج مواد التجميل. كان مديرو هذه الشركة ومديرو شركات أخرى مهتمين في أن بنية درجات الترقي التقليدية في مجال العمل، ومبدأ اتخاذ قرارات التزكية تفقد أهميتها في اليابان. وعلى الرغم من أن الشركات اليابانية تقوم بنجاح بتحسين نوعية السلع المتوفرة، إلا أنها ليست قادرة على تحقيق النتائج المهمة في إنتاج السلع الجديدة وغزو الأسواق الجديدة. لذلك تطلب الشركات من مديريها ما لم تطلبه منهم في السابق أبداً - التفكير المبدع.

لماذا إذن تبدي الشركات اليابانية المتألقة هذا القلق؟ وهذا ما تقوله «نوريكو شيدا» الطالبة في الواحدة والعشرين من العمر، أثناء معاينتها للسلع المعروضة في أحد المحلات الضخمة الموجودة في إحدى المناطق الراقية في مدينة طوكيو. تمسك نوريكو في يديها بأنبوب من أحمر الشفاه من شركة «شيشيدو» ولم يعجبها السعر «في مثل هذه المحلات، أتنقل لأختار اللون المناسب (لأنهم يقدمون نماذج مجانية هنا) – قالت ذلك وهي تبتسم – وبعد ذلك أشتري أحمر الشفاه ذاته من المحلات التي تبيعه بأسعار مخفضة». هذا هو الأسلوب الياباني الجديد. حتى أنه في هذه الدولة التي

تفتخر بإخلاصها ووفائها للمستهلكين، أصبح الناس يتصرفون بطريقة مختلفة في اختيار السلع، وقد أدرك خبراء التسويق هذا. إن تغيير الطريقة الاستهلاكية يتطلب أساليب تسويقية جديدة. وقد اقتبست شركة شيشيدو تسميتها من الأدب الصيني التقليدي. وهي بالتحديد كانت الشركة الأولى التي طرحت في السوق اليابانية عام 1888 معجون الأسنان ذي النموذج الغربي! في عام 1902 أصبحت الأولى في اليابان في إنتاج المياه الغازية. وفي عام 1920 حصلت شيشيدو لأول مرة على أفضلية مميزة تجاه المنافسين. وفي فترة التضخم العالمي أبرمت الشركة اتفاقية فريدة من نوعها مع تجار المفرق. وكان مضمون الاتفاقية ينحصر في أن يلتزم البائعون ببيع أدوات التجميل من إنتاجها فقط. وأما الشركة فهي تضمن بأن تسترجع السلع غير المباعة. وفي النتيجة أصبحت الشركة منتج وبائع بالجملة لأدوات التجميل مُؤَسِّسَةً في كل البلاد شبكة من 25 ألف موزع بالمفرق يبيعون منتجاتها حصراً. وشكلت محلاتهم التجارية حوالي نصف محلات أدوات التجميل والزينة في اليابان. وسمح هذا النظام لشركة شيشيدو التحكم بتوزيع المنتجات، مشكلة لنفسها سمعة ممتازة. وبفضل قنوات التوزيع هذه وإيراداتها السنوية الكبرى حققت في عام 1990 أرباحاً تفوق عن 500 مليار ين (حوالي 4.8 مليار دولار).

في نيسان 1991 ونتيجة للضغط الذي أبدته حكومة الولايات المتحدة، رفعت اليابان الأسعار على مواد التجميل والأدوية وغيرها من السلع التي تبلغ أقل من 10 دولارات. وهذا العمل جر وراءه زيادة النفقات على التوزيع وسمح للشركات الأجنبية بالمنافسة مع الشركات اليابانية بشكل مباشر في السوق اليابانية. إلا أن شركة شيشيدو كانت قد تعلمت المنافسة مع الشركات الأجنبية. زادت شركة ***Clinique Laboratories*** من الولايات المتحدة نسبتها في السوق اليابانية حتى 7% من بيع منتجاتها في أقسام خاصة في المحلات التجارية الكبرى، وهذا ما كانت تتهرب منه تقليدياً الشركات اليابانية. ورداً على توسع المنتجين الأمريكيين شكلت شيشيدو شبكة من المراكز التجميلية الاستشارية ***GL Shos***، وهذه المراكز كانت عبارة عن محلات تجارة المفرق ذاتها، لكنها كانت عصرية جداً وكان الأخصائيون المحترفون يقدمون النصائح الرائعة للمستهلكين فيما يخص استعمال أدوات التجميل. إن تقليص الإدارة

الحكومية للاقتصاد أدى كذلك إلى انخفاض حاد في الأسعار وشجع على انتشار المحلات التي تبيع بحسومات ملحوظة، وتأقلمت سوق أدوات التجميل بسرعة مع هذا الوضع. وأسس رجال الأعمال شبكة من المحلات التجارية التي تبيع بحسومات أيضاً. وكمثال على ذلك يمكن أن نذكر «يوكيو هيداتشي» ومحلاته التجارية ***Kawachiya Shuhan Company***.

قبل أن تتوقف شركة شيشيدو عن توريد سلعها لهذه الشركة، استطاع «هيداتشي» أن يجذب العديد من المستهلكين ببيعهم منتجات شركة شيشيدو بحسومات تصل إلى 30%. وأكد «هيداتشي» أن مبدأ السلعة الثمينة فقط يمكن أن تكون بنوعية جيدة قد اختفى تماماً. وقال إنه في المستقبل ستصبح أدوات التجميل أرخص سعراً (لأن المستهلكين أصبحوا حكماء). واتفق معه أغلبية الأخصائيين اليابانيين، واعترفوا أن المستهلكين يهتمون بالمنافسة بين الشركات وأن هذه المحلات تعجبهم حيث يمكن شراء السلعة بحسومات. حتى أن المحلات التجارية الكبرى (السوبر ماركت) مستعدة لبيع أدوات التجميل الرخيصة الثمن التي تم الحصول عليها لدى تجار المفرق.

ودلت هذه التغيرات على قدوم ظروف جديدة، وهذا ما أرغم الشركات اليابانية المنتجة للسلع الاستهلاكية وكذلك تجار المفرق الذين كانوا يتمتعون بالحماية سابقاً، على الانتعاش. وتكيفت شركة شيشيدو مع التغيرات أيضاً. **أولاً**: خفضت الأسعار وركزت انتباهها على إنتاج أدوات التجميل الرخيصة الثمن، وافتتحت مصنعاً جديداً حيث قام فيه الجميع، وعملياً كل الدورة الإنتاجية، بتنفيذ مهامهم. وأنتج هذا المصنع ذات المنتجات التي ينتجها أي مصنع آخر، لكن كان يعمل فيه عمال يقل عددهم ثلاث مرات عن بقية المصانع.

ثانياً: بدأت شركة «شيشيدو» البحث عن إمكانيات وفرص أخرى للتطوير خارج الحدود، وافتتحت الفرع الواحد والعشرين لها إضافة إلى ستة مصانع في ثلاثين دولة في العالم. في عام 1996 خططت لزيادة حجم المبيعات في الأسواق الدولية بنسبة 50%، أي زيادة الأرباح إلى مائة مليار ين. وإذا حققت الشركة هدفها فإنها ستزدهر وتسيطر على السوق الأمريكية. وابتداءً من عام 1994 غيرت شيشيدو من إستراتيجيتها التسويقية في الولايات المتحدة مركزة اهتمامها على مواد العناية

بالبشرة وقامت بحملة دعائية جديدة شاملة. وتم نقل أكثر من 700 محل تجاري إلى مناطق المدينة، حيث الأعداد الضخمة من المشترين. زد على ذلك جددت الشركة من مصالح محلاتها كي تخلق لنفسها «صورة جديدة» وجهزت مواداً إعلانية جديدة تشير إلى نجاحات شيشيدو في إنتاج مواد التجميل الجديدة. وتخطط الشركة لإصدار علامة تجارية جديدة لسلعها الموجهة إلى الرجال وطرح نوعين جديدين من العطور النسائية.

وتبين أن التغيرات التي حدثت في عمل شركة شيشيدو تتناسب مع متطلبات السوق الأمريكية، وأشار المحللون إلى أن الشركات المنتجة للمواد المعبأة تقتبس أغلبية الخطط التسويقية للشركات المنتجة لمواد التجميل. واختفت عملياً في كل مكان الأشياء الجميلة في الصور الدعائية والفواتير وحلت محلها التصريحات والقسائم العملية، وفي إحداها كتب «خلال أسبوع واحد فقط تنخفض كمية التجاعيد على البشرة الجافة بنسبة 38%». وتقترح أخرى بدولار واحد وضمان استرجاع الأموال (في حالة إعادة السلعة من المشتري فقط). وهاجمت شركة «ريفلون» علناً شركة ***Clinique*** حيث أعلنت في تصريحاتها: «إن كُحْلَ العينين من شركة ***Clinique*** يساوي أكثر بمرتين من كُحْل العينين من شركة ***Almay***».

يعتقد مديرو الشركات أن تغيرات السوق هذه تعكس تطور الطابع العملي للمستهلكين. «لقد أدركنا أخيراً أن مستهلكي عقد التسعينيات أذكياء جداً، - قال ذلك أحد المديرين - فهم يقرؤون بعناية ما كتب على أغلفة السلع. ويدركون أهمية العناصر المكونة للسلعة ويريدون أن تكون السلع تتمتع بمواصفات جيدة في الحقيقة». ويضيف مدير آخر أن شركته تسير على طريق إجراء مجموعة من التغيرات وذلك لأن المستهلكين يولون اهتماماً أكبر بمسألة تناسب السعر والنوعية: «في التسعينيات نرى أن الأشخاص من ذوي الدخل المرتفع جداً لا يسارعون دائماً إلى الافتراق عن أموالهم بسهولة».

يتشكل اعتقاد أن «نوريكو شيدا» من طوكيو لا تختلف كثيراً عن المشترين في لوس أنجلوس أو نيويورك. لكن هل يستطيع منتجو مواد التجميل اليابانيون وخاصة «شيشيدو» أن تعيد نجاحات مواطنيها المنتجين للسيارات والإلكترونيات في السوق

الأمريكية؟ يعلن بعض المحللين أن الأمريكيين يعتبرون السلع اليابانية أكثر جودة وأماناً، لكن لا تتمتع بالشهرة المناسبة. إن صورة أو سمعة العلامات التجارية مرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة لكن ليس بالاحترام والوقار، وهذا جيد بالنسبة لأنظمة التيريو لكنه سيئ بالنسبة للعطور. ويتعامل المديرون اليابانيون بتعالٍ فيما يخص طرق زيادة حجم المبيعات على حساب زيادة شهرة العلامات التجارية: فهم مقتنعون أن سلعهم تتفوق على سلع منافسيهم. ولذا فإن الشركات اليابانية المنتجة لمواد التجميل تنفق 4% فقط من إيراداتها على البحوث والبرامج العلمية وهذا أقل بمرتين مما تنفقه الشركات الأمريكية على هذا الأمر.

لكن بعض المراقبين يؤكدون أن سوق مواد التجميل هي سوق شهرة العلامة التجارية، ولذلك على الشركات أن تبذل جهوداً أكثر لإقناع المستهلكين في اختلاف سلعها عن السلع الأخرى. ويحاول هؤلاء المراقبون أن يتوقعوا أمراً مفاده: هل تستطيع الشركات اليابانية أو الأمريكية تحقيق النجاح مع كل حساباتها وقسائمها ومحلاتها الدعائية؟ وهل من المعقول أن بإمكانهم تحويل إكسير الجمال والشباب إلى بضائع ذات الاستهلاك الضروري على أساس البحوث العلمية التقنية؟

إن تقدم عمر جيل «بيبي – بوم» قد أتعب رأس خبراء التسويق في الشركات الأمريكية المنتجة لمواد التجميل. هل يريدون من المستهلكات الطاعنات في السن أن يستخدمن مواد التجميل كما تقوم فتاة في العشرين من عمرها بالدعاية عنها؟ وهل ستحقق النجاح تلك الشركات التي تركز جهودها على مواد العناية ببشرة الوجه؟ وهل تريد النساء بأن توعز إليهن الدعاية وكأنهن يبدون نساء طاعنات في السن إذا لم يستعملن هذه السلعة أو تلك؟ وهل سترغب النساء في المستقبل في شراء مواد التجميل في المحلات المتخصصة أم أنهن سيتابعن عملية الشراء في المحلات التجارية الكبرى؟

طالما أن شركة «شيشيدو» تبحث عن الأجوبة عن هذه الأسئلة وتحاول فهم رغبات المستهلكين، فإن «شيغو ماتسيوكا» تسأل من جديد: «إذن، من يكون هذا الإنسان؟».

أسئلة

1. ما هي عوامل البيئة التسويقية الرئيسية المؤثرة على إنتاج شركة «شيشيدو» لمواد التجميل في السنوات الأخيرة؟
2. لماذا توصل مديرو شركة «شيشيدو» إلى نتيجة تقتضي ضرورة إعادة فهم صورة المستهلك؟ وكيف ينظرون الآن إلى المستهلك؟
3. إلى أي قدر كانت مناسبة تغيير هذه التصورات؟
4. ما هي النصائح في مجال التسويق التي كان يمكنكم أن تقدموها إلى إدارة شركة «شيشيدو» لمساعدتها في زيادة حجم المبيعات في الأسواق الأجنبية؟
5. ما هي النزعات الجديدة الخاصة بهذه الأسواق؟
6. بأي شكل يمكن لهذه التغيرات أن تؤثر على عمل الشركة في المستقبل؟

المصادر

"The Softer Samurai", The Economist (May 12, 1990), p.73; "Facing up", The Economist (July 13, 1991), p.71-72; Louise do Rosario, "Make Up and Mend", Far Eastern Economic Review (December 19, 1991), p.70-71; Emily Thornton, "Japan's Struggle to be Creative", Fortune (April 19, 1993), p.129-134; "Fragrance Helps You live Longer", The Economist (October 23,1993), p. 86; Jennifer Cody, "Shiseido Strives for a Whole New Look", Wall Street Journal (May 27, 1994), p. B5; Suein L. Hwang, "Makeup Ads Downplay Glamour for Value", Wall Street Journal (June 20, 1994), p.B6; Paulette Thomas, "Pedding Youth Gets Some New Wrinkles", Wall Street Journal (October 24, 1994), p. B1

الفصل الثاني

السوق الشاملة

عند قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- شرح كيفية تأثير البيئة الاقتصادية والسياسية - القانونية والثقافية على اتخاذ الشركات لقراراتها في مجال التسويق الدولي.
- وصف ثلاثة أساليب للخروج (لإيجاد منافذ) في السوق الدولية.
- إثبات (برهنة) حل المسألة الأساسية أثناء إعداد خطة التسويق الشامل: استخدام المجموعة التسويقية القياسية الموحدة أو المناسبة للأسواق الدولية.
- وصف ثلاثة طرق لإدارة المؤسسات التسويقية الشاملة.

معلومات للتأمل

***McDonald's* اختراق سوق جنوب إفريقيا.**

تدير شركة ماكدونالدز أكثر من 21 ألف مطعم لتقديم الوجبات السريعة في 104 دولة في العالم، حيث ترتفع أقواسها الذهبية في الساحات والأماكن التجارية من موسكو وحتى مانيلا، وهي العلامة التجارية الأكثر شهرة في العالم: ففي عام 1996 احتلت العلامات التجارية ***Interband*** المرتبة الأولى، تاركة شركة كوكاكولا في المرتبة الثانية.

في السنوات الأخيرة ونتيجة للمنافسة القوية في الولايات المتحدة بدأت ماكدونالدز تولي اهتماماً أكبر بالأسواق المتواجدة ما وراء المحيطات، إذ اعتبرتها

مصدراً جديداً لجني الأرباح، وعموماً كان تحركها نحو الأسواق الدولية ناجحاً. واستمرت في عام 1995 في توسيع إمبراطوريتها مترامية الأطراف، فقد افتتحت أول مشروع لها في إفريقيا. ومثلها في ذلك مثل بقية الشركات الأمريكية العابرة للقارات كانت ماكدونالدز تهتم لوقت طويل بسوق جنوب إفريقيا لكنها لم تقرر «غزوها» إلا بعد نهاية النظام العنصري فيها، رغم أنها سجلت ماركتها العالمية المشهورة في جنوب إفريقيا منذ عام 1968. وفي عام 1993 وقبل سنة من إجراء الانتخابات العامة فيها قررت بحماس واضع ونهائياً توظيف استثماراتها في هذه الدولة.

إلا أنه قبل زمن افتتاح أول مطعم ماكدونالدز في عام 1995 أصبح واضحاً لهذه الشركة العملاقة أنها ستغزو سوقاً غير طبيعية، فخلال عدة سنوات، وبفضل العقوبات الاقتصادية التي كانت مفروضة على جنوب إفريقيا بسبب نظامها العنصري، أحدثت هذه الدولة الصناعة الاستهلاكية الأكثر شهرة في العالم، وكونت مؤسسات التغذية الخاصة بها علامات تجارية محلية قوية، تتناسب مع أذواق الجنوب أفريقيين المشهورين بها. إضافة إلى وجود بعض مؤسسات التغذية الأجنبية كـ ***KFC*** (320 محلاً تجارياً) و***wimpy*** (220 محلاً تجارياً)، وأما المؤسسات الباقية فقد كانت محلية. وكان هناك أيضاً بعض الشركات العاملة في هذه السوق المحلية مثل «***Nando***» (شبكة من 105 مطاعم في جنوب إفريقيا لتحضير فراخ الدجاج المتبلة والمملحة حسب الطريقة البرتغالية)، و***chicken Licken*** (275محلاً) و***steers*** التي تملك 215 مطعم وجبات سريعة. وكانت ماكدونالدز تعرف كذلك أن التاجر المحلي قد قدم طلباً للحصول على تسجيل علامة ماكدونالدز التجارية كعلامة خاصة به وطالب كذلك بسحب حق العمل بهذه العلامة التجارية من الشركة الأمريكية (فقد انتهى موعد تسجيلها). ولجأت ماكدونالدز فوراً إلى القضاء ورفعت دعوة على التاجر وطالبت بحق الحصول على إعادة تسجيل العلامة التجارية باسمها.

وبكونها واحدة من العلامات التجارية المهمة في العالم كانت ماكدونالدز تتوقع من المحكمة الجنوب أفريقية أن تحميها من تجار جنوب إفريقيا، وبالرغم من أن زمن تسجيل الماركة التجارية في هذا البلد قد انقضى، أعلنت ماكدونالدز -وذلك حسب التشريعات الجنوب أفريقية- أن هناك «ظروف خاصة» كالعقوبات الاقتصادية على

جنوب إفريقيا وضغط اللوبي المعادي للعنصرية في أمريكا، قد منعها من العمل في سوق جنوب إفريقيا.

وعندما وصلت القضية في تشرين الأول 1995 إلى المحكمة العليا كانت الرياح تجري عكس ما تشتهيه سفن ماكدونالدز، فقد كانت هناك في الواقع ثلاث قضايا في وقت واحد، اثنتان منها رفعتها مؤسسات جنوب إفريقيا. ***Dax Prop*** و ***Joburgers Drive inn Restaurant*** وكانت كلُّ من هاتين الشركتين تديران مطاعم وجبات سريعة باسم ماكدونالدز، وكلتاهما كانتا ترغبان في حرمان ماكدونالدز من العمل تحت هذا الاسم، أما القضية الثالثة فقد كانت من ماكدونالدز التي أقامت دعوى على بقية الشركات لاستخدامها علامتها التجارية وتزويرها.

أثناء مناقشة القضايا (الدعاوى) كانت هناك مسألتان: الأولى - تتعلق بـ «شهرة» علامة ماكدونالدز التجارية، فإذا كانت العلامة مشهورة كان بإمكان الشركة أن تحصل بسرعة على حق الحماية من التزوير من جانب التجار، وأما المحتالون فعليهم عندئذ أن يغلقوا مؤسساتهم. المسألة الثانية هي: هل يمكن الاعتراف بتصريح ماكدونالدز عن «الظروف الخاصة» على أنه قانوني.

بالنسبة لمدراء ماكدونالدز كانت الإجابة عن المسألة الأولى واضحة، ورغم أنهم اعترفوا بأن جنوب إفريقيا تملك صناعة خاصة معقدة نسبياً لتقديم الوجبات السريعة، إلا أن القول بأن هذه العلامة التجارية المشهورة غير معروفة في جنوب إفريقيا يبقى غير معقول. وأكد بحثان أجريا حول السوق الجنوب الأفريقية بشهرة علامة ماكدونالدز. بيد أن القاضي الذي يرأس المحكمة العليا أعلن أنه ما دام الاستفتاء قد تم وسط السكان البيض الذين يعيشون في الضواحي الراقية «فإنهم لا يمكن أن يكونوا في أي حال من الأحوال يعبرون عن رأي كل سكان جنوب إفريقيا» حيث يشكل السكان السود 76% من مجموع سكان جنوب إفريقيا. وفي النتيجة رفض القاضي قضية ماكدونالدز.

وفيما يتعلق بالمسألة الثانية أي بخصوص تصريح الشركة عن «الظروف الخاصة» التي لم تسمح لها بالعمل في سوق جنوب إفريقيا؟ لقد قامت ماكدونالدز

بتسجيل علامتها التجارية للمرة الأولى في جنوب إفريقيا في عام 1968 وبعد ذلك كانت تقوم بتجديد هذا التسجيل حتى عام 1985. وبناء على قوانين البلاد في ذلك الوقت فإن الشركة تفقد حقها في العلامة التجارية إذا لم تستخدمها خلال خمس سنوات دون عذر مبرر. ومن جديد لم يقتنع القاضي بأن «الظروف الخاصة» (ضغط اللوبي المعارض للنظام العنصري والعقوبات) كانت أسباباً حقيقية لعدم استعمال ماكدونالدز لعلامتها التجارية. «ما من شيء لا يفسر عدم القدرة على بدء العمل في جنوب إفريقيا، أعلن ذلك القاضي-، باستثناء تلك الحقيقة التي تقول إن جنوب إفريقيا كانت الأخيرة في قائمة أفضليات واهتمامات شركة ماكدونالدز».

هذه العقوبات القانونية كانت مؤقتة، وسمح لماكدونالدز بافتتاح المطاعم إلى أن تستعد لنقل قضيتها إلى محكمة الاستئناف. وفي عام 1996 خسرت شبكة مطاعم الوجبات السريعة الأمريكية معركتها الثانية، وفي الحقيقة فإن محكمة الاستئناف لم تتعامل بحزم فيما يخص التحقق من مستوى شهرة العلامة التجارية واعتبرت نتائج البحوث مقنعة حيث كانت ترى أن السكان البيض يمثلون السوق المنشودة لماكدونالدز.

وهذه القضية لم تكن إلا بداية للمشاكل التي كان على ماكدونالدز أن تعاني منها في جنوب إفريقيا، لكنها لم تكن لتستسلم بهذه السرعة. ففي نهاية عام 1997 كانت الشركة تدير 35 مطعماً في هذه البلاد - عدد لا يذكر مقارنة مع إدارتها لـ 37 مطعماً في البرازيل، والسرعة ونوعية الخدمة والاهتمام الخاص بالأطفال كانت تعتبر مزايا للشركة تتفوق من خلالها على المنافسين المحليين. إلا أن الحقيقة التي تنص على أن ماكدونالدز لا تعتبر السوق الجنوب أفريقية غير عادية كانت ماتزال تثير بعض القلق، فالشركة تقدم قائمة بالمأكولات الخاصة بها في كل العام: «الهامبورغر» من جميع القياسات وبعض المنتجات المحضرة من الدجاج وبخيارات عديدة، وقد عبر بعض المدراء المحليين عن دهشتهم من اختيار الأغذية: فأغلبية المستهلكين السود يفضلون فراخ الدجاج إذ إنها رخيصة الثمن من لحم البقر، وأما المستهلكون البيض فعلى العكس، يفضلون لحم البقر. وهم يؤكدون أن ماكدونالدز لا تنوي الاعتراف (كما يفعل ذلك المنتجون المحليون) بأن الاختيار بين الهامبورغر المحضر من لحم البقر وفراخ الدجاج يتعلق لدرجة ما بالعرق وبالمنتجات الغذائية

أيضاً. وقررت ماكدونالدز أن السوق الجنوبية الإفريقية ليست خاصة إلى هذا الحد الذي يدفعها إلى القيام بأقلمة وتكييف إنتاجها مع متطلبات السوق منذ البداية. وعوضاً عن ذلك قررت الشركة الانتظار، هل ستفشل قائمة المأكولات الخاصة بها أم لا؟.

إن المشاكل التي واجهت ماكدونالدز في السوق الجنوب أفريقية هي بمثابة تحذير عن الصعوبات التي يمكن أن تواجه أي شركة ترغب في التغلغل وغزو أسواق دول جديدة. حتى أن العلامات التجارية الأكثر قوة وخبرة والأكثر انتشاراً والتي تمثل دولاً عديدة يمكن أن تواجه بعض المواقف غير المتوقعة أثناء خروجها للأسواق الخارجية. ومن المهم أن لا تأمل الشركة في الضغط على منافسيها في الأسواق النامية والحديثة ولاسيما عندما يكون لدى المستهلكين المحليين خيارات عديدة محلية. وإذا واجه صاحب العلامة التجارية العالمية الرائدة مثل هذه المشاكل فهل يستحق الأمر الخروج إلى الأسواق الخارجية(1).

أسئلة

تستطيعون الإجابة على هذه الأسئلة بدراستكم لمواد هذا الفصل.

1. التسويق الدولي - ليس مجرد تصدير للسلع والخدمات التي تتمتع بطلب كبير في بلدكم، فهو يتطلب استثمارات ضخمة في السوق المنشودة وتوظيفات سريعة الأجل ومعرفة الاختلافات الثقافية والرغبة والسعي في تكييف السلعة والإستراتيجيات التسويقية حسب متطلبات وحاجات المستهلكين المحليين. من غير الممكن المبالغة في أهمية تكييف مقترحات الشركات حسب الظروف المحلية لتلبية حاجات المستهلكين في هذه السوق، وإذا قامت الشركة بهذا فإن الأسواق الخارجية تصبح أكثر ربحاً ونجاحاً.
2. في أي شيء تكمن جاذبية توسيع السوق الدولية؟
3. ما هي الأخطار التي يمكن أن تصيب الشركة أثناء خروجها للأسواق الخارجية أو الأسواق الناشئة حديثاً؟

4. كيف يمكن التقليل من هذه الأخطار؟
5. ما هي الدروس والعبر الأساسية التي يمكن استنتاجها من خبرة ماكدونالدز في سوق جنوب إفريقيا؟
6. حسب أية مقاييس تقيِّم الشركة السوق أثناء اتخاذها قرار أهلية وصوابية الخروج للسوق.
7. ما هي الخطة التسويقية الرئيسية الناجحة للسوق الخارجية المنشودة؟

المدخل

سوف نستعرض في هذا الفصل الكثير من المسائل الهامة للتسويق الدولي وسيتم تفسير عناصر عملية التخطيط الأساسية مثل بحث قدرات السوق الدولية واتخاذ القرارات حول إمكانية الخروج إلى الأسواق الخارجية والبحث عن الطرق المناسبة لذلك وتوزيع المصادر وإعداد الخطة التسويقية والبنية التنظيمية للتسويق الدولي، وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وتقييمها ومراقبتها.

تولي الشركات أهمية أقل نحو التجارة الدولية عندما تكون السوق الدولية واسعة ومزدحمة بالإمكانيات، زد على ذلك أن السوق الداخلية آمنة أكثر. ولا حاجة لمدراء الشركات لدراسة اللغات الأجنبية والتعامل مع العملات غير المعروفة وغير المستقرة ومواجهة عدم الاستقرار السياسي والقانوني وتكييف سلعهم لتلبية رغبات وحاجات المستهلكين غير المعروفين لهم، كان هذا رأي العديد من الشركات الغربية التي لا ترى ضرورة للتجارة في الأسواق الخارجية طالما أن أسواقها الداخلية تمثل بالنسبة إليها آفاق جذابة للنمو.

بيد أن البيئة التجارية تتغير في الوقت الحالي والشركات لم يعد بمقدورها إهمال أو رفض الأسواق الدولية. وأدت العلاقات المترابطة لدول العالم أجمع أثناء إنتاج السلع والخدمات إلى إدراك الشركات لمتطلبات العمل الشامل. إن الأسواق الدولية هامة جداً لأن مستقبل العديد من الشركات يرتبط بإمكانية توسيع الإنتاج، وعلى الشركات أن تبحث عن فرص جديدة في أسواق الدول الأجنبية طالما أن أسواقها الداخلية قد تم إشباعها.

وتصبح التجارة الدولية أكثر ليبرالية لذا تصطدم الشركات بمنافسة قوية من جانب المنتجين الأجانب في أسواقها الداخلية، ويجب عليها أن تدافع عن نفسها ومواجهة المنافسين في عقر دارها أو استغلال الفرص والإمكانيات المفتوحة في الأسواق الخارجية.

ومع ظهور وسائل الاتصالات والمواصلات الجديدة أصبحت المسافات قريبة بين الدول والعالم أصبح كقرية صغيرة، والسلعة المنتجة في دولة واحدة يتم قبولها وشراؤها بحماس في دول أخرى. وفي دول أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية أصبحت أسماء شركات مثل تويوتا وتوشيبا مألوفة جداً، كذلك الأمر بالنسبة للمستهلكين الآسيويين الشباب من سنغافورة واليابان وهونغ كونغ أصبحت أسماء شركات مثل ماكدونالدز و***Toys (R) US*** ، وفيليبس و ***IKEA***.

ومع احتداد المنافسة الشاملة وجدت الشركات المحلية التي لم تعر أي اهتمام للمنافسين الأجانب، وجدت فجأة أنهم يعملون إلى جانبها. والشركات التي تفضل العمل لأسباب أمنية في السوق المحلية لا تفقد فرصتها للخروج إلى الأسواق الخارجية فحسب، بل تغامر بفقدان حصتها من السوق الداخلية أيضاً.

وكمثال على قولنا هذا سنورد فيما يلي كيف حقق اليابانيون انتصاراً على المنتجين الغربيين في قطاعات عديدة: الدراجات النارية والسيارات وآلات التصوير والتقنية المنزلية والآلات الناسخة. كان الجميع يعتقد في السبعينات أن هذه الأسواق كانت حصناً منيعاً للشركات الأمريكية والألمانية والبريطانية لكن اليوم يسيطر عليها المنتجون اليابانيون. وأصبح هؤلاء الأخيرون محصنين من المنافسة من جانب الشركات الأجنبية. المنافسة المتنامية من قبل الدول الصناعية في جنوب شرق آسيا، ولا سيما في كوريا الجنوبية وتايوان، والتي أدت إلى انخفاض الأسعار، تمثل خطراً حقيقياً للشركات اليابانية المعروفة في هذه القطاعات كصناعات صب الفولاذ والكيميائية وصناعة الآلات الثقيلة.

وفي الولايات المتحدة وجدت الشركات الأمريكية نفسها في موقع الدفاع في وجه الشركات الأوروبية الدولية الهجومية مثل: الهجوم الناجح لـ ***BIC*** على ***Gillette*** وغزو

نستله لأسواق القهوة والحلويات وهذا عكس بوضوح مستوى المنافسة الدولية النامي على الأسواق الداخلية «الآمنة». وتجمع في الاتحاد الأوروبي شركات الاستثمار الأجنبية المباشرة قواتها وينشط التيار الأوروبي للاستثمارات في جميع القطاعات التجارية (تصنيع السيارات والألبسة وتجارة المفرق ومجال الخدمات المالية). وتنظر العديد من الشركات الأجنبية إلى السوق الأوروبية الشرقية على أنها تمثل آفاقاً كبرى في المستقبل. وبالتالي على الشركات اليوم بالتحديد وليس كما كان في السابق أن تعرف أساليب التغلغل وغزو الأسواق الأجنبية ورفع قدرتها العالمية على المنافسة.

من جانب آخر تضع بعض الدول قيوداً على المستوردات الأجنبية متخذة إجراءات حمائية، ولهذا الأمر فاعلية مؤقتة فقط. فالتحفظ على التدفقات الحرة للاستيرادات الأجنبية يؤدي إلى توفر فرص اختيار أقل للمستهلك وإلى ارتفاع عالٍ لأسعار المنتوجات الوطنية. وفي الآفاق الطويلة الأجل يؤدي هذا إلى نمو قيمة الحياة وإلى حماية الشركات المحلية غير الفاعلة والمؤثرة، وبالتالي فإن الاحتياجات الاستهلاكية والمتطلبات لن تلبي بشكل فاعل وبنوعية جيدة أيضاً. المخرج الأفضل من هذا الوضع يتمثل في تشجيع الشركات على إيجاد طرق تجعل من العالم كله سوقاً لها.

إن أهمية العالمية تظهر أيضاً في تحقيق برامج تطوير التصدير التي تقوم بها الحكومات والتي تشجع الشركات المحلية على الخروج إلى الأسواق الدولية. فحكومة الدانمارك على سبيل المثال تدفع أكثر من نصف الراتب الشهري لمستشاري التسويق الذين يساعدون الشركات الدانماركية الصغيرة والمتوسطة على تطوير تصديرها. وتذهب بعض الحكومات إلى أبعد من ذلك فهي تقدم المعونات للشركات على حساب الضرائب المخفضة لاستخدام الأراضي والكهرباء - وأحياناً تدفع نقداً للشركات بحيث تضع أسعاراً مخفضة أكثر مما تضعه للشركات الأجنبية.

إن الشركات العاملة اليوم في القطاع العالمي ليست مرغمة على تصدير البضائع فقط، بل السعي لأن تصبح شركات عالمية. والفرع العالمي هو ذلك الفرع الذي يؤثر فيه موقع الشركة في السوق العالمية على موقع الشركة التنافسي في السوق الإقليمية أو المحلية. إذن إن الشركة العالمية هي تلك الشركة التي، من خلال عملها في عدة دول، تحقق النجاحات في البحوث العلمية والإنتاج والتسويق والأرباح

التي لا يستطيع تحقيقها المنافسون المحليون(2). والشركة العالمية تنظر إلى العالم كله على أنه سوق واحدة، وهي تختصر إلى الحد الأدنى الحدود القومية وتوظف رأسمالها وتتمتع بمعلومات ومستلزمات ضخمة وتنتج وتبيع سلعها في كل مكان يمكن أن تجني منه الأرباح. فعلى سبيل المثال في «الشحن الدولي» تستخدم «فورد السيارات المصنعة في أوروبا، وأما الإطارات فهي من شمال أمريكا. ويتم تجميع سيارات الشحن في البرازيل وتصدر للبيع في الولايات المتحدة».

إذن إن الشركات العالمية تحقق النجاحات من خلال التخطيط والتنفيذ والتعاون في المجال الدولي. وهذه النجاحات هي سبب رئيسي لتنفيذ خطة إعادة البناء الأخيرة التي يقوم بها مصنعو السيارات الأساسيين في ألمانيا مثل ***BMW*** ومرسيدس بنز.

يرتبط التسويق الدولي بتكامل ومعايرة (تقييس) النشاط التسويقي في أسواق جغرافية متنوعة. وهذا لا ينفي التكيف الراسخ للمجموعة التسويقية مع دول محددة، بل يفترض أنه أثناء توفر الفرص ستهمل الشركات حدود السوق التقليدية وتستغل تشابه الأسواق للحصول على امتيازات في المنافسة.

وبما أن الشركات في كل العالم تقوم «بتدويل» نشاطاتها بوتائر سريعة، فإن الشركات المحلية العاملة في الفروع العالمية مرغمة على العمل بسرعة وبحزم إذا لم ترغب في «إغلاق الأبواب في وجهها». وهذا يعني أنه لا ينبغي على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تكتفي بعشرات الدول مثلاً إذا كانت ترغب في تحقيق النجاح، فبإمكانها البحث عن فجوات تسويقية في المجال الدولي، لكن العالم يصبح أضيق وأوثق أكثر وأي شركة تنشط في هذا الفرع العالمي أو ذاك (صغيرة أم كبيرة) يجب عليها أن تقيّم إمكانياتها وتأخذ مكانها في الأسواق الدولية.

الشركات التي تقف في وجه المنافسين الدوليين في أسواقها يجب عليها أن تجيب على مجموعة من الأسئلة الهامة. أي موقع في السوق علينا أن نحاول أخذه في بلدنا وفي إقليمنا الجغرافي (على سبيل المثال في أوروبا، شمال أمريكا، آسيا، أستراليا) وفي الميدان العالمي؟ من سيكون منافسونا العالميون وما هي إستراتيجيتهم

ومصادرهم؟ أين سننتج بضائعنا؟ ما هي التحالفات الإستراتيجية التي علينا إقامتها مع الشركات الأخرى في العالم كله؟

سوف يستعرض هذا الفصل السوق العالمية ويؤكد على أهمية القرارات التي على الشركات اتخاذها في عملية التخطيط للتسويق الدولي. وكل قرار ستتم مناقشته بالتفصيل، إلا أنه وفي البداية سوف نستعرض الأخطار التي يمكن أن تواجهها الشركات أثناء خروجها إلى الأسواق الدولية.

أخطار التسويق الدولي

إن حاجة الشركات للخروج إلى الأسواق الدولية تبدو اليوم أكبر مما كانت عليه في السابق، وينطبق القول كذلك على درجة أو مستوى الأخطار التي يمكن أن تواجهها. وينبغي على المدراء أن يتوقعوا أخطاء ومعوقات نشاطاتهم في الأسواق الخارجية. والشركات التي تحاول الخروج إلى الأسواق الدولية تواجه عدة مشكلات جدية.

المديونية الخارجية العالمية للدولة

إن المديونية الحكومية العالية والتضخم وبالبطالة في العديد من الدول تؤدي إلى عدم استقرار الحكومات المحلية والعملات الوطنية، مما يحدُّ من إمكانية التجارة ويرفع من درجة الخطر بالنسبة للشركات، والدول المثقلة بالديون أو ذات العملة الوطنية المنخفضة القيمة، لا تستطيع غالباً أن تسدد بالرغم من رغبتها في الشراء.

إن عدم قدرة الدول الفقيرة كما في أوروبا الشرقية على سبيل المثال، على القيام بالتسديد بالطرق المتبعة عموماً (الدفع نقداً) تصبح معوقاً أساسياً للشركات - الموردة.

تقلّب أسعار العملات

يؤثر مستوى سعر عملة الدولة على قدرة الشركات التنافسية في الأسواق الخارجية. إن الجنيه الإسترليني الضعيف يساعد على تصدير البضائع البريطانية، والسعر المستقر للعملة يزيد من المنافسة التي تواجهها الشركة في بلدها، وإن أسعار

العملة المعوَّمة تقوم بخفض حالة عدم الاستقرار بالنسبة للشركات الأوروبية التي تشارك في تحديد سعر العملات.

مطالب الدول الأجنبية أثناء الدخول إلى أسواقها

غالباً ما تصطدم الشركات بقيود على نشاطاتها تقوم الحكومات المحلية بوضعها، وتتعلق بعض شروط الدخول إلى الأسواق باختلافات في أساليب العمل بما فيها المستوى المسموح به للرقابة (على الملكية) واستخدام الأيدي العاملة المحلية ونسبة تصدير المنتوجات، ومقدار إخراج الأرباح من الدولة. الهند والصين والمكسيك والبرازيل والعديد من الدول الأفريقية تضع شروطاً رسمية وقاسية أحياناً للدخول إلى أسواقها، بينما نرى أن الدول الأكثر تطوراً مثل اليابان والولايات المتحدة تطلب تنفيذ مقاييس قاسية لنوعية البضائع.

تكاليف تكيّف المجموعة التسويقية

على الرغم من أن الشركات العالمية تحقق أرباحها من عملية التوفير المشروطة بنمو مجال الإنتاج، فإن مقدار هذا التوفير ينبغي مقارنته مع تكاليف تحسين البضاعة ونفقات تنظيم ترويج المنتجات ونفقات تطوير نظام الاتصال مع الأسواق الأجنبية. فعلى سبيل المثال، نظام الترويج المتعدد المستويات المستخدم تقليدياً في اليابان إلى جانب التوقعات في نوعية عالية المستوى والتعامل مع وسائل الإعلام الجماهيري المكلفة كثيراً تعتبر عقبة جوهرية لدخول الشركات الأجنبية إلى السوق اليابانية.

مشاكل أخرى

الحروب والإرهاب والفساد وغيرها من الأخطار التي تواجهها المؤسسات الدولية، يقال إن عدد النزاعات الإقليمية في أوروبا الشرقية يزداد نتيجة إعادة بعث القومية والخصومة العرقية في «العالم الجديد». الذي تشكل بعد انتهاء الحرب الباردة. إن حالات اختطاف الرهائن في الشرق الأوسط والأخبار الواردة في وسائل الإعلام العالمية عن اغتيال رجال الأعمال في

تركيا وشنغهاي (الصين) وروسيا طرحت في المقام الأول مشكلة تعرفها الشركات العالمية جيداً منذ زمن بعيد، وهي مشكلة انتشار الفساد في عدد من الدول، حيث يعطي الموظفون الكبار الأفضلية لمن يدفع رشوة أكبر وليس للذي يقدم أسعار منخفضة، وهي مشكلة هامة لرجال الأعمال الغربيين لاسيما أن مبادئ مكافحة الفساد قد جاءت في الأنظمة الداخلية لشركاتهم الخاصة. وينبغي على الشركة أن تتخذ إجراءات واضحة للأشخاص الذين يمارسون نشاطهم في الدول التي تنتشر فيها مشكلة الفساد. وهذه الإجراءات يجب أن تساعدهم عند اتخاذ القرارات، هل ينبغي المشاركة منذ البداية في المناقصات للحصول على عقد ما، وإذا كان الجواب نعم، فينبغي معرفة متى وأين يجب التوقف.

ومع ذلك فإن صعوبات العمل في الأسواق الخارجية لا ينبغي أن تمنع الشركة من القيام بالتسويق الدولي، ومقابل ذلك ينبغي على المدراء أن يحددوا كل الأخطار والمشاكل وأن يكونوا مستعدين لها. وكما في كل أنواع النشاط التسويقي فإن احتمال تحقيق النجاح سيكون أكثر واقعية إذا تنبأت الشركة بالعوائق وليس التكيف معها فقط.

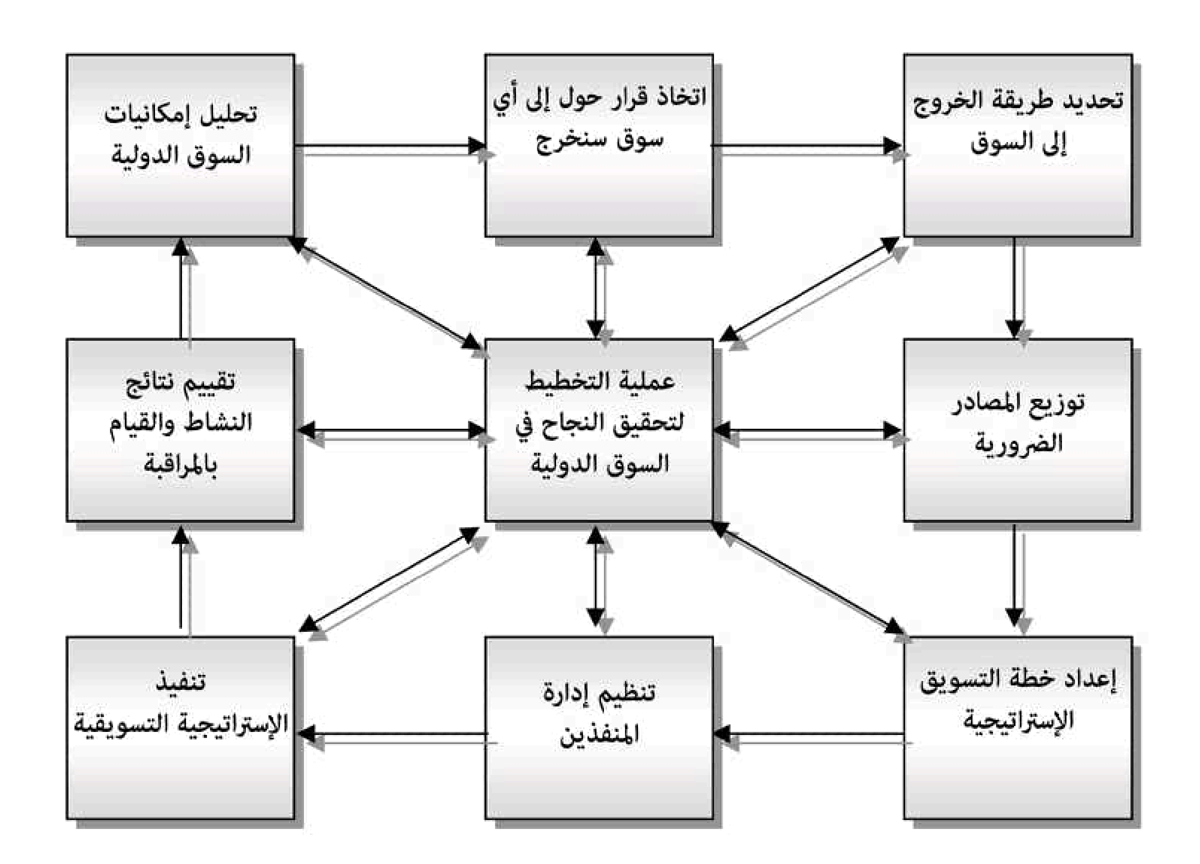
كل الجزء المتبقي من هذا الفصل مخصص لاستعراض القرارات الهامة في مجال التسويق الدولي والتي تتخذها الشركة. في الشكل 1/1 نستعرض بنية التحليل والتخطيط والتنفيذ والمراقبة في التسويق الدولي، ويوجد فيه ثمانية مؤشرات ضرورية لتحديد مقومات النجاح في السوق الخارجية، وكل مؤشر سيتم استعراضه بالتفصيل فيما بعد.

تحليل إمكانيات السوق الدولية

قرار حول صوابية (صحة) الخروج إلى الأسواق الخارجية

إن الممارسة الناجحة للأعمال الدولية تتطلب بأن تكون الشركة تتبع الأسلوب التسويقي، وإن تقييم الأسباب التي من خلالها تسعى الشركات للخروج إلى الأسواق الدولية بيّن أن ما يدفعها في أغلب الحالات هو السعي

إلى تحقيق نجاح سريع الأجل، لذا فهي لا تستخدم الأسلوب التسويقي الضروري والحيوي لتحقيق النجاحات طويلة الأجل. يجب على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تقودها إلى الميدان الدولي.



الشكل 1/2: صيغة تخطيط التسويق الدولي.

ومن المدهش أن النسبة الكبرى من المبيعات في الأسواق الخارجية تتم من خلال حجوزات قادمة إما من الزبائن العاملين في الميدان الدولي، وإما من مصادر أخرى، على سبيل المثال من المستهلكين الأجانب الذين يزورون المعارض المحلية.

ومثل هذا «التصدير السلبي» لا يكون جزءاً من التسويق الشعبي رغم أنه يساهم في التجارة الدولية، وهو غير مرتبط بالمبادئ الأساسية لتشكيل القيمة الاستهلاكية وتحديد السوق المنشودة، ولا يستخدم عوامل أساسية للنجاح في المنافسة، وهو بالكاد يشكل مزايا وأفضليات سريعة الأجل.

النمـو الـداخلي المحـدود أو المنافسـة الداخليـة المفرطـة يعتـبران سـبباً أساسـياً لخـروج الشركـات إلى الأسـواق الأجنبيـة، وهـذا السـبب كـان الباعـث الأسـاس لتوسـيع الشركـات اليابانيـة في السـبعينيات والثمانينيـات مـا وراء المحيطـات، وفي الواقـع فـإن العديـد مـن الشركـات سرعـان مـا توقـف نشـاطها الـدولي عنـدما تلاحـظ أن هنـاك تحسـناً في مواقعهـا في السـوق الداخليـة أو عنـدما تعـاني مـن خسـائر أو تخفـق في نشـاطها الـدولي. والشركـات التـي تسـعى إلى التصـدير بسـبب الركـود الاقتصـادي في الأسـواق الداخليـة لا تسـتطيع أحيانـاً أن تسـتفيد مـن المزايـا في إدارة العمـل في السـوق الأجنبيـة وتسعى للاستفادة من المنافع القصيرة الأجل للتسويق الدولي(3).

زد على ذلك هناك احتمال ضئيل في أن تستطيع الشركات التي تسعى لإحياء نشاطها في بلدها أن تواجه المنافسين الخبراء وتتفوق عليهم في الأسـواق الأجنبيـة، وقبـل الخـروج إلى الأسواق الأخرى لابد من الدفاع وحماية السوق الداخلية وتثبيت المواقع فيها. هناك شركتـان يابانيتان عملاقتان في تصنيع السيارات نيسان وتويوتا تجري بينهما منافسة قوية جـداً، وقـد نقلتا هذه المنافسة في شمال أمريكا وأوروبا إلى حدود قصوى. وفي الوقت ذاتـه تتسـابقان في الحفاظ على مواقعهما الدولية.

إن تنوع السوق الجغـرافي للتقليـل مـن مسـتوى الخطـر المتعلـق بدولـة واحـدة، أي الخطر المتعلق بممارسة العمل في دولة واحدة بسبب اختلاف المـدارس السياسـية القانونيـة، هو عبارة عن سبب خاص لسعي الشركات إلى التوسع الدولي. ويجب على الشركات أن تدرك أن متطلبات وحاجات سكان دول متنوعـة يمكـن أن تختلـف حتـى أثنـاء اسـتهلاك البضـائع المتشابهة وأنه لابد من توفر خبرات وطرق إدارية مختلفة للأسواق الوطنية المتنوعة. وبالتالي ينبغـي عـلى المـدراء أن يقـارنوا بـين النفقـات والقيـود مـن أجـل التنـوع العـالمي للأسـواق والتكاليف نتيجة التقليل من الخطر.

تقـوم الشركـات بتوزيـع تكـاليف الإنتـاج عـلى أكـبر عـدد مـن الوحـدات الإنتاجيـة، إذا ارتفـع حجـم الإنتـاج عـلى حسـاب الأسـواق الداخليـة. وبـالرغم مـن أن فاعليـة المجـال تشـجع عـلى الخـروج إلى الأسـواق الخارجيـة، فـإن الشركـات ملزمـة كـذلك عـلى أخـذ النفقـات الإضـافية عـلى الإدارة والبيـع والـترويج والتسـويق بعـين

الاعتبـار. في التسـويق الـدولي، مـن المسـتبعد أن يـؤدي مـا يسـمى «بالاتجـاه نحـو المبيـع» إلى نجـاح طويـل الأجـل. إن نشـاط الشركـة الـدولي لـن يكـون موفقـاً دون التوجـه إلى السـوق التـي تتحـدد وتلبـى فيهـا احتياجـات المسـتهلكين، وأمـا المجموعـة التسويقية للشركة فهي تتكيف مع السوق الخارجية.

إذاً، يمكن القول: إن الشركات تخـرج إلى الأسـواق الخارجيـة للحصـول عـلى الـربح أو لإعادة بعث نشاطها، لكن على الشركات أن لا تخلط التصـدير مـع التسـويق الـدولي، وهـذا الأخير يتطلب إعداد خطط طويلة الأجل لاستخدام مخزون السوق الأجنبيـة وتطبيـق راسـخ للطريقة أو الأسلوب التسـويقي لتحديـد وتوقّـع وتلبيـة احتياجـات المسـتهلكين في الأسـواق الدولية المنشودة. وقبل أن يتم الانتقـال إلى الخـارج عـلى الشركـة أن تقـيّم الخطـر المحتمـل وكذلك قدرتها على العمل في الميدان الدولي. هل تستطيع الشركة إدراك أفضـليات وتصرفـات المستهلكين في الدول الأخرى؟ هل بإمكانها أن تطرح سلع قادرة على المنافسة وجذابـة؟ هـل بإمكانها التكيف مع ثقافة القيام بالأعمال في الدول الأخرى والتعامل المتبادل وإقامة علاقات متبادلة مع السلطات المحلية؟

هل يمتلك مدراء الشركة على الخبرات الضرورية في العمل الدولي؟ هـل أخـذت إدارة الشركة بعين الاعتبار تأثير القوانين والبيئة السياسية للدول الأخرى؟

في الحقيقة إن التسويق الدولي هو اسـتغلال إمكانيـات السـوق القـائم عـلى تحليـل البيئة الخارجية وإجراء البحوث الخاصة حولها.

دراسة بيئة التسويق الدولي

قبـل أن يـتم اتخـاذ قـرار الانتقـال إلى المسـتوى الـدولي عـلى الشركـة أن تـدرك بدقـة بيئـة التسـويق الـدولي، وهـذه البيئـة تعرضـت لتغـيرات مهمـة في العقـدين الأخـيرين مولـدة فـرص جديـدة ومشـاكل جديـدة أيضـاً. وخـلال هـذا الوقـت حـدثت عولمـة للاقتصـاد العـالمي، أولاً، ازدهـرت بقـوة التجـارة العالميـة والاسـتثمارات وظهـرت أسـواق جاذبـة عديـدة في أوروبـا الشرقيـة والغربيـة والصـين وإقلـيم المحـيط الهـادئ وروسيا وغيرها من الدول والمناطق.

وتشير الإحصائيات الرسمية أن تجارة السلع عالمياً نمت بنسبة 8%، وفي الواقع وخلال التسعينيات تطورت التجارة العالمية بسرعة أكثر من الإنتاج العالمي (4). ويلاحظ ازدياد في عدد العلامات التجارية العالمية المشهورة في مجال تصنيع السيارات والصناعة الغذائية والصناعات الخفيفة والإلكترونية وغيرها من الفروع. وازداد بحدة أيضاً عدد الشركات العالمية، وعندما اهتزت مواقع الولايات المتحدة المسيطرة في التجارة العالمية فإن دولاً أخرى كاليابان وألمانيا على سبيل المثال استطاعت أن تزيد من تأثيرها الاقتصادي على الأسواق العالمية (مداخلة1/2).

وأصبح النظام المالي العالمي أكثر تعقيداً وهشاشة، فما زالت الشركات الأجنبية تصطدم في أسواق بعض الدول في مجال التجارة بقيود وضعتها الدول لحماية الأسواق المحلية من المنافسة الخارجية. والدول غير الأعضاء في الاتحاد الأوروبي قلقة من أن «أوروبا المحصَّنة» تضع قيوداً أكثر على دخول أسواق الاتحاد الأوروبي، فعلى سبيل المثال، ما دفع المنتجين اليابانيين للسيارات إلى دخول أسواق بريطانيا هو أنه بإمكانهم الالتفاف على قيود الاتحاد الأوروبي لاستيراد السيارات اليابانية.

مداخلة 1/2:

التسويق على المستوى العالمي: اليابانيون

ما من أحد يجادل في أنه بعد الحرب العالمية الثانية خلق اليابانيون المعجزة الاقتصادية الحالية، فخلال وقت قصير جداً وصلوا إلى القمة في السوق العالمية في العديد من المجالات: تصنيع السيارات والسفن والدراجات النارية والساعات وآلات التصوير والمواد البصرية والفولاذ والحواسيب والإلكترونيات. وإنجازاتهم لا ريب فيها في مجال إنتاج وتصنيع الإطارات والمنتجات الكيميائية وماكينات لقطع المعادن، وحتى إنتاج موديلات جديدة للألبسة ومواد التجميل والتغذية. وهناك من يفسر النجاح الشامل للشركات اليابانية من خلال الأساليب العملية والإدارية الفريدة من نوعها، ويعتقد آخرون أن سبب نجاحهم يعود إلى

المساعدات التي تحصل عليها الشركات اليابانية من حكوماتها ومن البنوك والشركات التجارية الكبرى. فيما يعتقد البعض أن نجاح اليابان قائم على الضرائب المخفضة وعلى سياسة الإغراق بالبضائع غير المضمونة.

نتيجة لهذا السبب أم ذاك فإن من أحد الأسباب الرئيسية للنشاط الناجح الذي تقوم به الشركات اليابانية هو استخدامها الحرفي المتقن لمبادئ وأسس التسويق.

وصل المدراء اليابانيون إلى الولايات المتحدة لدراسة التسويق وعادوا إلى بلادهم يفهمون في التسويق أكثر من العديد من الشركات الأمريكية، فهم يعرفون كيف يختارون السوق وينتقلون إليها بصورة صحيحة ويستحوذون على حصتهم فيها وحمايتها من المنافسين. وباختبارهم لهذا الأمر في السوق الأمريكية ومن خلال رؤيتهم على أرض الواقع كيف تسير الأمور بشكل جيد بالنسبة إليهم، فعل اليابانيون ذلك أيضاً أثناء خروجهم إلى السوق الأوروبية مستخدمين الخطة ذاتها.

اختيار السوق

لا يبخل اليابانيون في الوقت والجهد في سعيهم لاكتشاف الأسواق العالمية الجاذبة، أولاً: يبحثون عن الفروع التي تتطلب تأهيلاً عالياً ونفقات عالية للعمل، وليس المصادر الطبيعية غير الهامة، ومن هذه الفروع: الإلكترونيات وتصنيع آلات التصوير والساعات والدراجات النارية والمعدات الدوائية. ثانياً: يفضلون الأسواق التي يقدم فيها المستهلكون في كل العالم ذات المطالب تجاه المنتوجات، وأخيراً يبحثون عن الفروع التي يكون فيها زعماء السوق ضعفاء أو غير مبالين.

الخروج إلى السوق

تمضي مجموعات البحث اليابانية العديد من الشهور لتقييم قدرات السوق والبحث عن الثغرات غير المشغولة فيها، وأحياناً يبدؤون من الصيغة الرخيصة للسلعة كآلات التصوير مثلاً أو الراديو. وفي أحيان أخرى ينتجون سلع ليست أسوأ مما لدى المنافس لكن أرخص بكثير، فعلى سبيل المثال الراديو والتلفاز.

وأحياناً ينتجون سلع بنوعية أفضل أو بخواص جديدة، مثل السيارات ومواد آلات التصوير الناسخة.

يقوم اليابانيون وبذكاء بتنظيم عمل قنوات التوزيع من خلال تأمين خدمة سريعة للزبون. زد على ذلك يستخدمون دعاية فاعلة لجذب انتباه المستهلكين القادرين إلى سلعهم. وتكمن إستراتيجيتهم الرئيسية للخروج إلى السوق في الاستحواذ السريع على حصتهم في السوق وليس الحصول على أرباح سريعة بأية وسيلة كانت. وفي أحيان كثيرة يقنع اليابانيون بالانتظار عشر سنين قبل أن يحصلوا على الإيرادات.

الاستحواذ على نسبة السوق

ما إن تشعر الشركة اليابانية بالثقة، قليلاً أم كثيراً، في السوق حتى تبدأ بزيادة حصتها في هذه السوق. وهي تبدأ بتوظيف الأموال لتحسين نوعية السلع وإنتاج موديلات جديدة مقترحة على المستهلك أعداد كبيرة من المنتجات بنوعية أفضل مما لدى المنافسين. وهم يحاولون اكتشاف فرص جديدة من خلال تجزئة السوق، ويستحوذون على أسواق دول جديدة ويعملون على إقامة شبكة عالمية لقنوات التوزيع وإنتاج السلع.

الدفاع عن نسبتها في السوق

ما إن يحتل اليابانيون القمة في أية سوق كانت حتى ينتقلوا من موقع الهجوم إلى الدفاع، وتكمن إستراتيجيتهم الدفاعية في عملية التحسين المستمر لمنتجاتهم وضبط تجزئة السوق، وتتمثل فلسفتهم في «التحسينات الصغيرة لكن الشاملة».

طرح بعض الخبراء منذ فترة قصيرة سؤالاً يتعلق فيما إذا ستحافظ الشركات اليابانية على سعيها للسيطرة في الأسواق العالمية، وهم يفترضون أن إشارة اليابانيين خصوصاً إلى النسبة الطويلة الأجل في السوق مقارنة مع حصولهم على أرباح قصيرة الأجل، وكذلك قدرتهم على إنتاج سلع ذات مواصفات عالية لكن رخيصة الثمن يمكن تفسيرها بخصائص ومواصفات العاملين والجمعيات والمساهمين اليابانيين بشكل عام. وهم يشيرون إلى أنه

مقارنة مع الشركات الغربية فإن عاملي الشركات اليابانية يعملون أكثر والمساهمون يحصلون على فوائد وأرباح أقل، لكن مساهمة الشركة في تطوير المجتمع وحماية البيئة أقل مما هو في الغرب. لذا وحسب رأيهم فإن الوضع في السوق الدولية ستتغير قريباً. ويتوقع بعض المحللين أن عمل اليابانيين الناجح في مجال التسويق يبدو أنه سيبقى دون تغيير.

وتسترجع الشركات الأمريكية والأوروبية تدريجياً المواقع التي فقدها اليابانيون من خلال إصدار مجموعات جديدة من السلع، وتحسين نوعيتها ومواصفاتها، واتباع سياسة سعرية هجومية أكثر، ورفع مرونة الإنتاج والدخول في المنافسة الإستراتيجية مع الشركات الأجنبية. وبفضل إضعاف الاقتصاد الياباني ورفع سعر صرف العملات وزيادة الضغط السياسي والتجاري، تسترجع الشركات الغربية نسبتها في الأسواق في العديد من الفروع، ابتداءً من تصنيع السيارات والحفارات الزراعية وانتهاءً بالحواسب الإلكترونية والموصّلات النصفية، وأصبحت العديد من الشركات تطور من نشاطها في اليابان ذاتها.

في الحقيقة، إن الشركات الأمريكية تحتل مواقع ريادية في السوق: كوكاكولا مسيطرة في حجم مبيعات المشروبات غير الكحولية (نسبتها في السوق *60%*)، و***SCHIK*** في بيع شفرات الحلاقة (*71%*)، و***POLAROID*** في بيع آلات التصوير الفورية (*66%*)، وأما ماكدونالدز في مجال الوجبات السريعة، ***PROCTER & GAMBLE*** تحتل موقعاً متقدماً في السوق (ابتداءً من الأقمطة ذات الاستعمال لمرة واحدة ومواد التنظيف وانتهاءً بمواد العناية ببشرة الوجه).

وبدأت أغلب الشركات الأوروبية بغزو السوق اليابانية أكثر من ذي قبل، وهذا النجاح لم تتوصل إليه الشركات الكبرى فقط مثل ***Glaxo*** أو الشركات ذات العلامة التجارية المشهورة، مثلاً، الشركة البريطانية الصغيرة التي تنتج آلات لصناعة الورق ***Teknek Electronics***، خرجت بنجاح إلى السوق اليابانية، بالرغم من أن منافسها الأساسي كان شركة يابانية.

ونسبياً، الشركة البريطانية الحديثة العهد في العمل والتي تنتج التقنية الحرفية لمعدات التجهيز المكتبي ***Solid State Logic*** حققت تقدماً ملحوظاً خلال *20* شهراً. من خلال تأسيس فرع لها في اليابان، وفي السوق الاستهلاكية اليابانية باعت شركة ***Foseco*** التي تنتج المعدات الكيميائية خلال سنة واحدة مرشحات ***Sedex*** بخسارة إلى أن افتتحت قسماً للإنتاج المحلي للوقوف في وجه المنافسة السعرية الداخلية. وبدأت بالاستحواذ على *55%* من السوق اليابانية وتقليل النفقات الإنتاجية من خلال حصولها على إمكانية لخفض الأسعار حتى *30%*، وتبيع شركة ***Foseco Japan*** الآن مرشحات (مصفاة) ***Sedex*** من جميع الأنواع بثلاث مرات أكثر من أي شركة ***Foseco***.

إن نجاح الشركات الغربية في اليابان يرتبط كثيراً برغبتها بتكييف السوق اليابانية لشروطها وظروفها الخاصة وذات القدرة العالية على المنافسة. وبنجاحها هذا، فإن الشركات الغربية ملزمة بإدراك السوق اليابانية على أنها سوق فريدة من نوعها، حيث يتم تثمين (تقييم) السلع ذات المواصفات العالية أو السلع المنتجة بأحدث التقنيات، والاستثمارات الكبيرة في السوق والقدرة على التأقلم مع احتياجات تقسيمات السوق وإدراك الثقافة اليابانية الخاصة.

ولتحقيق مبيعات ناجحة للعديد من السلع الاستهلاكية، فإن العلاقة مع الموزعين المحليين أو الشركاء تكون ضرورية وهامة جداً. كما من المهم جداً أيضاً إدراك نظام الترويج المعقد بكل قنوات البيع بالجملة والتحلي بالصبر لإدارتها، لأنه من الصعب طرح السلع مباشرة في المحلات عبر بائعي المفرق.

الخطة التسويقية القوية التي تشمل الدعاية العدائية والنشطة والتعاون الوثيق مع بائعي المفرق والجملة تعتبر أيضاً هامة ليس لكسب الزبائن فقط، بل لإقناع بائعي المفرق والجملة أيضاً في أن الشركة تتعامل بجدية مع سلعها.

إن وصفات النجاح شبيهة جداً كما للتسويق الدولي الغربي كذلك للياباني. والجميع يصل إلى نتيجة هامة - الأهمية الاستثنائية للتسويق والاهتمام الكبير

باحتياجات السوق والتوظيفات الطويلة الأجل في تطوير السلع والسوق وكذلك إدراك البيئة وخاصة الثقافية.

وكل هذا يدل على أن أسس النجاح الرئيسية في التسويق الدولي بالنسبة للعديد من الدول متشابهة جداً ومن السهل نقلها وتطبيقها في الأسواق الوطنية الأخرى.

نظام التجارة الدولية

إن الشركة التي تنوي الخروج إلى الميدان الدولي يجب أن تدرك النظام الدولي للتجارة، وأثناء بيعها لسلعها في دولة أخرى تصطدم الشركة بقيود تجارية عديدة جداً. والقيود الأكثر انتشاراً هي التعرفة أي الرسوم المفروضة من قبل الحكومة على السلعة المستوردة، ويتم فرض هذه الرسوم لزيادة إيرادات الحكومة أو لحماية المنتجين المحليين، فعلى سبيل المثال، مصنعو السيارات في ماليزيا أو مزارعو الأرز في اليابان. ويمكن أن يصطدم المصدر بـ كوتا: التي تضع قيوداً على حجم البضائع من أصناف محددة والمسموح بإدخالها إلى البلاد. وهدف فرض الكوتا هو الحفاظ على استقرار سعر العملات الأجنبية وحماية المنتجين المحليين والحيلولة دون نمو معدل البطالة. وأما «الإمبارغو» (الحظر) فهو الشكل الأكثر قسوة للكوتا والذي يمنع نهائياً استيراد بعض أنواع السلع.

التعرفة (*Tarif*):
الرسوم المفروضة من قبل الحكومة على سلعة مستوردة محددة. وتفرض الرسوم لزيادة إيرادات الحكومة ولحماية المنتجين المحليين.

الكوتا (*Quota*):
قيد كمي لحجم السلع من أصناف محددة المسموح دخولها إلى البلاد. والهدف هو الحفاظ على استقرار سعر العملات الأجنبية وحماية المنتجين المحليين والحيلولة دون نمو معدل البطالة.

ويمكن للشركات أن تواجه الرقابة المالية التي تحد من حجم توفر العملات الأجنبية وتأثير كميتها على العملات الأخرى. زد على ذلك يمكن أن تواجه الشركات أيضاً القيود التجارية غير الضريبية (على سبيل المثال،

التمييز في اقتراحاتها أو وضع المقاييس الإنتاجية التمييزية فيما يخص بضائع الشركات الأجنبية) (5).

في الوقت ذاته تساعد قوى محددة التجارة ما بين الدول. وكمثال على ذلك يمكن أن نتحدث عن منظمة التجارة العالمية 1993 (الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة) وغيرها من المعاهدات الإقليمية العامة حول التجارة الحرة.

إمبارغو (الحظر) (*Embargo*) منع استيراد سلعة ما.
الرقابة المالية (*Exchange Controls*) تنظيم حكومي لحجم توفر العملات الأجنبية وتأثير كميتها على العملات الأخرى.
القيود التجارية غير الضرائبية: (*Non-Tarif Trade Borriers*): إجراءات محددة في التجارة الدولية لاسيما التمييز في اقتراحات الشركات الأجنبية أو وضع المقاييس الإنتاجية التمييزية فيما يخص بضائع الشركات الأجنبية.

الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة منظمة التجارة العالمية

الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (***General Agreement on Tarifs and Trade - GATT***) (الغات) - هي اتفاقية دولية تم إبرامها لتشجيع التجارة الدولية من خلال تخفيض التعرفة وإزالة القيود التجارية الدولية الأخرى. ومنذ لحظة إبرام هذه الاتفاقية في عام 1948 عقدت الدول الأعضاء ثمانية جولات من المفاوضات في إطار «الغات» لإعادة النظر في القيود التجارية وإعداد قواعد جديدة للتجارة الدولية. وأدت الجولات السبع الأولى من المفاوضات إلى تقليص التعرفات العالمية المتوسطة على البضائع المستوردة من 45% إلى 4%.

انتهت المفاوضات الأخيرة في إطار الغات (كما تسمى جولة أوروغواي) عام 1993، ورغم أن نتائج جولة الأوروغواي لن تكون ملحوظة لوقت طويل، فإن هذه الاتفاقية الجديدة يجب أن تعطي حافزاً (دفعاً) لنمو راسخ وثابت وطويل الأجل للتجارة الدولية. وحتى عام 2002 سيؤدي تنفيذ هذه الاتفاقية إلى تقليص التعرفات التجارية العالمية الباقية إلى 30% مما يؤدي بدوره إلى نمو حجم التجارة العالمية إلى 10% أو إلى 270 مليار دولار في الأسعار الحالية.

لقد نتج عن جولة أوروغواي أكثر من تخفيض التعرفة على السلع، فقد أجرت تغيراً مؤسساتياً، إذ تم تأسيس منظمة التجارة العالمية ***World Trade Organization, BTO***، كخلف للغات. وتضم ***BTO*** الآن أكثر من 130 دولة عضو (بالطبع زاد عدد أعضائها في الوقت الحالي وآخر دولة انضمت إليها الصين بعد مفاوضات استمرت أكثر من عشر سنوات - المترجم). وتم اتخاذ ثلاثة تغيرات مهمة أيضاً لقواعد التجارة الدولية. أولاً: تم إزالة الحظر من فروع الصناعة الأكثر حماية: الصناعات الزراعية والنسيجية. ثانياً: توسعت لحدٍ كبير جداً إطارات قواعد التجارة العالمية لحماية مجالات الخدمة والإنتاج المادي. وتم لأول مرة وضع مواد تتعلق باستخدام القيود التكنولوجية المصطنعة والقواعد الوقائية لضبط الاستيراد وحماية «الملكية الفكرية» للأجانب والاختراعات وحقوق التأليف.

التغير الثالث الهام المتخذ في جولة أوروغواي كان إعداد نظام جديد لتسوية الخلافات، في السابق كانت الدول (وأحياناً كانت تطبقه) تخرق دون حرج قواعد الغات، وحسب النظام الجديد يمكن للقرارات أن تكون مطبقة بموافقة أعضاء ***BTO*** فقط. إذا تم الاعتراف بأن هذه الدولة مثلاً مذنبة في خرق القواعد والمبادئ فمن المتوقع أنه بعد الاستئناف ستصحح من موقعها. وتستمر ***BTO*** في إعداد قواعد التجارة الدولية. وبقدر ما تستمر المنظمة الجديدة في تقوية سمعتها ومكانتها فإن أكبر عدد من الدول بما فيها الصين تريد الدخول أو الانضمام إليها (6) - (في الفترة الأخيرة قدمت سورية مذكرة انضمام إلى المنظمة بعد فترة طويلة من التفكير. المترجم).

مناطق التجارة الحرة الإقليمية

يلاحظ في الآونة الأخيرة ازدياد عدد مناطق التجارة الحرة الإقليمية أو التحالفات التجارية، أي، مجموعة من الدول التي تتساعد تنظيمياً على تحقيق الأهداف أثناء تنظيم التجارة الدولية. ومثال هذا التحالف هو الاتحاد الأوروبي وهدفه

- إقامة سوق أوروبية موحدة وتقليص القيود الفيزيائية والمالية والتقنية على طريق التجارة بين الدول الأعضاء(7).

هناك مناطق تجارة حرة أخرى، وعملياً كل عضو في **BTO** يكون في الوقت ذاته عضو أحد أو بعض التحالفات الاقتصادية. ومن بين 100 منظمة تجارية حرة مسجلة في **BTO** هناك أكثر من النصف كانت قد تأسست في التسعينيات. (مداخلة 2/2).

مداخلة 2/2

مجموعات التجارة الحرة الإقليمية: العوائق

أثار الازدياد الحاد لعدد المنظمات التجارية الإقليمية في الآونة الأخيرة خلافات حادة، فقد تم تأسيس أكثر من *100* منظمة، *29* منها تأسست عام *1992*، وفي الوقت الراهن كل أعضاء **BTO** تقريباً والبالغ عددهم *130* ينتمون إلى إحدى أو إلى بعض منها. وفي الشكل تم توضيح المجموعات التجارية الحرة الإقليمية الرئيسية.

منذ وقت قريب أسس الاتحاد الأوروبي و*11* دولة في حوض البحر المتوسط والسلطة الوطنية الفلسطينية، منظمة الشراكة الأوروبية المتوسطة، التي تعتبر تحالفاً تجارياً جديداً. والسلع المنتجة في المغرب أو تركيا لها حق الدخول الحر إلى السوق الأوروبية الموحدة.

وتم استعراض أنه حتى عام *2010* سيكون حوض البحر الأبيض المتوسط مفتوحاً للتجارة الحرة المتبادلة عملياً لكل السلع الصناعية والخدمات عن طريق تأسس حلف تجاري، والذي قد ينافس معاهدة أمريكا الشمالية للتجارة الحرة (نافتا - ***NAFTA***) والمنتدى الآسيوي وحوض المحيط الهادئ للتعاون الاقتصادي (***Asia - Pacific Economic Cooperation Forum***). في آسيا أيضاً يسود اتجاه لتقسيمها إلى أقاليم، وكمثال على ذلك، محاولة توحيد منظمة دول جنوب شرق آسيا في منطقة تجارة حرة والتي ستتألف من سبعة أعضاء، وكذلك

منتدى التعاون الاقتصادي الآسيوي وحوض المحيط الهادئ والذي سيدخل فيه *18* دولة، أي أن الثلثين من الأعضاء من آسيا.

أنديان باكت:
فنزويلا، كولومبيا، الإيكوادور، البيرو، بوليفيا

معاهدة شمال أمريكا حول التجارة الحرة (نافتا *Nafta north America free trade agreement*) الولايات المتحدة، كندا، المكسيك، (تشيلي تخطط للدخول فيها)

منطقة آسيا للتجارة الحرة (*AFTA, ASIAN FREE TRADE AREA*) بروناي، أندونيسيا، ماليزيا فيليبين، سنغافورة، تايلاند، فيتنام (عضو بمسؤولية تنظيمية).

الاتحاد الأوروبي *EU* (*European Union* بلجيكا، فرنسا، إيطاليا، لوكسمبورغ، ألمانيا، بريطانيا، هولندا، الدانمارك، اليونان، أيرلندا، أسبانيا، البرتغال، النمسا، فنلندا، السويد.

المنظمة الأوروبية للتجارة الحرة (*EFTA, European Free Trade Associe*) النرويج، سويسرا، أيسلندا، ليختنشتاين.

MERCOSUR:
البرازيل، الأرجنتين، باراغواي، أوروغواي

التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي *APEC Asia-Pacific Economic Cooperation* أستراليا، بروناي، ماليزيا، تايلاند، نيوزيلندا الجديدة، بابوا غينيا، إندونيسيا، فيلبين، تايوان، هونغ كونغ، اليابان، كوريا الجنوبية، الصين، كندا، الولايات المتحدة، المكسيك، تشيلي.

منظمة جنوب آسيا للتعاون الإقليمي *SAARC South Asian Association For (Regional Cooperation* الهند، باكستان، سريلانكا، بنغلادش، جمهورية المالديف، بوتان، نيبال.

المجلس الجنوب الأفريقي للتطوير *SADC-South African Development Committee*) أنغولا، بوتسوانا، ليستو، مالافيا، موزامبيق، جنوب إفريقيا، سوازيلاند، تنزانيا، زيمبابوي.

الاتحاد الغربي الأفريقي الاقتصادي *UEMOA: West African Economic & Monetary Union* ساحل العاج، نيجيريا، توغو، بوكينافاسو، السنغال، بينين، مالي.

بإضعاف القيود بين الأسواق الوطنية، يمكن للاتحادات أن تساعد على تحسين عمل المصدرين، بشرط ممارسة نشاطهم داخل اتحادهم، إلا أنه إذا لم ينتمي المصدرون إلى ذلك الاتحاد فهم سيواجهون تمييزاً واضطراباً على تلك الأرض التي تعمل فيها المنظمات التجارية الإقليمية.

يقـول المتحمسـون إن الأحـلاف يمكـن أن تتحـد في نهايـة المطـاف، وسـتمهد الاتحادات الإقليمية الطريق لقيام تجارة حـرة، لكـن المرتـابين يخشـون مـن أن النتيجـة الأكثر احتمالاً ستكون تقسيم الاقتصاد العـالمي إلى أحـلاف تتنـاقض مـع بعضـها الـبعض وغير متعاونة.

إن تجزئة السوق إلى أقاليم يضع النظام التجاري العالمي أمام مشكلة أخرى مـن دون شك وهي - الإجراءات والقواعد التي تـتم إضـافتها دائمـاً. عـلى سـبيل المثـال، مـن خلال إجرائها بحوثاً في *124* اتحاد إقليمي وجـدت ***BTO*** أن *22* منهـا تتمسـك بمواقفهـا الخاصة المعارضة لإغراق السوق بالبضائع، و*18* لهـا قواعـدها لتقـديم الإعانـات الماليـة، و*19* تتيح سياسة تنافسية خاصة بها و*12* أعـدت أنظمتهـا الخاصـة لتسـوية الخلافـات. ويخشى بعض الخبراء بأن هذه النزعة يمكن أن تقوض من نظام ***BTO***، وتشـجع انتشـار القواعد الإقليمية التي لا تتناسب مع هذا النظام. ومـن الصـعب أيضـاً تخيّـل المسـتوى العالي للخطر بسبب عدم اكتمال طريقة تناسب المجموعات الإقليمية مع قواعد ***BTO***.

وفي وقتنا الراهن يعطى لحـل هـذه المشـاكل أهميـة كـبرى، فـالمجلس الرسـمي لـ***BTO*** يراقب المنظمات التجارية الإقليمية، ومع ذلك فإن وضع قواعد صـارمة وفعالـة والتي سيأخذها أعضاء ***BTO*** بعين الاعتبار سـيأخذ وقتـاً طـويلاً. لابـد مـن بـذل جهـود إضافية لتوضيح أي تفسير لقواعد الغات – ***BTO*** من قبل الأعضاء فيما يخـص المجلـس الجديد ولوضع أسـاليب فعالـة لتنفيـذ القـرارات والمراقبـة المنتظمـة لعمـل الاتحـادات الإقليمية الموجودة. وإذا تم العثور على حالات عدم التوافق مع قواعد ***BTO*** فـإن هـذا يتطلب إعداد آلية لضمان توافقها.

المصادر:

Paul Magnusson, "Free trade: They can hardly wait", Business Week)14 September 1992), p. 24-25; Andrew Hilton, "Mythology, markets and the emerging Europe:, Harvard Business Review (November - December 1992), p. 50-54; Larry Armstrong, "NAFTA isn't out, but it sure is down", Business Week (22 March 1993), p.30-31; Guy de Jonquieres,

"*Building blocks or warring blocks?*", *Financial Times, FT Exporter, 11 (Sprong 1996), p.3; John Marks, "New kids on the Eurotrading block", Financial Times, FT Exporter, 11 (Spring 1996), p.7.*

البيئة الاقتصادية

ينبغي على خبير التسويق الدولي أن يدرس اقتصاد كل دولة، هناك عاملان اثنان يعكسان جاذبية هذه الدولة أو تلك كسوق محتملة: بنية الصناعة في هذه الدولة وتوزيع الدخل فيها.

تحدد بنية الصناعة في دولة باحتياجاتها للمنتجات والخدمات ومستوى الدخل ومعدل المشغولية، وهناك أربعة أنواع لبنية الصناعة.

1- الاقتصاد الطبيعي (الاقتصاد الذي ينتج الوسائل الضرورية للوجود). وفي الاقتصاد الطبيعي تعمل الأغلبية الرئيسية من السكان في أعمال الزراعة البسيطة. والقسم الأكبر من المنتجات يتم استهلاكه داخل البلاد. وما تبقى يتم تبادله بسلع وخدمات بسيطة. وإن الفرص المتاحة في هذه السوق محدودة جداً.

2- الاقتصاد الموجه إلى تصدير مواد الخام. وهذا الاقتصاد يعتمد على وجود نوع واحد أو عدة أنواع من المصادر الطبيعية في هذه الدولة، وتكون البلاد في المجالات الأخرى فقيرة، والمصدر الأساسي للإيرادات الإجمالية في هذه الدول يأتي من تصدير هذه المصادر (الموارد). ومثال تلك الدولة: تشيلي (القصدير والحديد)، زائير (الحديد والكوبالت والقهوة) والمملكة العربية السعودية (النفط). وفي هذه الدول هناك سوق جيدة للمعدات والنقل والآلات والمكنات، وفي حال وجود العديد من الأجانب المقيمين دائماً هناك ووجود طبقة راقية غنية فإن هذه الدول تكون سوقاً لابأس فيها لوسائل الترفيه.

3- الاقتصاد ذي الصناعة النامية. في هذا الاقتصاد تشكل الصناعات التحويلية ما مقداره 10-25% من كل اقتصاد البلاد. ومثال هذه الدول:

الصين والفيليبين والهند والبرازيل. وبمقدار زيادة الإنتاج، فإن الدولة تحتاج إلى زيادة عملية استيراد المنتجات النسيجية غير المشغولة وإلى منتجات التصنيع الثقيل. وفي الوقت ذاته تنخفض الحاجة إلى استيراد النسيج الخام والمنتجات الورقية والسيارات. والتصنيع كما هي القاعدة، يخلق طبقة جديدة من الأغنياء وطبقة متوسطة قليلة العدد لكنها تزداد باستمرار. وهذه الشرائح من السكان تحتاج لأنواع جديدة من السلع المستوردة. فعلى سبيل المثال، يرغب الأشخاص ذوي الدخل العالي في الصين في إنفاق أموالهم على الألبسة العصرية وأجهزة التسجيل الحديثة وأنواع أخرى مما هو موجود في الغرب.

4- الاقتصاد ذي الصناعة المتطورة: إن البلدان التي يتوفر فيها هذا الاقتصاد تكون بمثابة المصدر الأساسي للسلع الصناعية التحويلية وكذلك الاستثمارات. وهي تمارس التجارة مع بعضها البعض، زد على ذلك تُصَدِّر تلك البضائع إلى الدول ذات الاقتصاديات المتنوعة مقابل مواد الخام والسلع نصف المُصَنَّعة.

إن كل الأنواع الممكنة من الإنتاج المتمركزة في هذه الدول المتطورة صناعياً وكذلك الطبقة المتوسطة الكثيرة العدد تجعل من هذه الدول أسواقاً جاذبة لكل أنواع المنتجات. الدول الآسيوية الصناعية الجديدة مثل تايوان وسنغافورة وكوريا الجنوبية وماليزيا تنتمي كذلك إلى هذه المجموعة من الدول.

العامل الاقتصادي الثاني هو توزيع الدخل في هذه الدولة، ويمكن لخبراء التسويق الدولي أن يتعاملوا مع دولة يمكن أن يكون فيها نوع واحد من أنواع توزيع الدخل: 1) دخل عائلي منخفض جداً. 2) دخل منخفض عموماً للعائلة. 3) دخل منخفض جداً/ دخل عالي جداً. 4) دخل منخفض /متوسط/ مرتفع. 5) دخل متوسط عموماً.

بيد أن الأشخاص من ذوي الدخل المنخفض يعثرون على أساليب لشراء السلع الضرورية لهم. زد على ذلك في العديد من الحالات، يمكن أن

يكـون في الـدول الأكـثر فقـراً مجموعـات صـغيرة لكـن غنيـة جـداً مـن المسـتهلكين ذوي الدخل المرتفع.

في الولايات المتحدة ظهرت أول هوائيات التقاط البث التلفزيوني عبر القمر الصـناعي (ما يسمى بالصحون اللاقطة للقمر الصناعي) في المناطق الأكثر فقراً «أباتشي»... وفي المنـاطق الفقيرة جداً في مدينة كالكوتا يوجد 70 ألف جهاز فيديو. وفي المكسـيك هنـاك منـازل كثـيرة جداً تتوفر فيها أجهزة تلفزيون ملونة أكثر مـن المنـازل المجهـزة بأنابيـب الميـاه. تـذكروا أنـه خلف الدخل المتوسط المنخفض للعائلة يمكن أن تكون هناك سوق نشطة. في وارسو (حيـث متوسـط دخـل الفـرد سـنوياً 2500 دولار)، يرتـدي السـكان الثيـاب الفـاخرة ويسـتعملون مستحضرات كريستيان ديور وأحذية فالنتينو... فـي الصين حيث لا يزيد متوسط دخل الفرد سنوياً عن 600 دولار، تبيع شركة رادو للساعات السويسرية آلاف الساعات التـي يقـدر ثمـن الواحدة منها بـ1000 دولار(8).

إذن، تواجه خبراء التسويق الدولي مجموعـة كبـيرة مـن المشـاكل، ويجـب علـيهم أن يأخذوا تأثير البيئة الاقتصادية بعين الاعتبار أثنـاء اتخـاذ القـرارات حـول أي أسـواق ضـخمة يجب الخروج وكيف نقوم بذلك.

البيئة القانونية السياسية

تختلف الدول ببيئتها القانونيـة - السياسـية، وقبـل اتخـاذ قـرار فـيما إذا كـان الأمـر يستحق فعلاً البدء بالعمل في دولة منافسـة مـا، لابـد بقـدر مـا، مـن دراسـة أربعـة عوامـل قانونية - سياسية: العلاقة تجاه رجال الأعمال الأجانب، الاستقرار السياسي، والقواعد النقدية، والبيروقراطية الحكومية، وسوف نستعرض كل عامل من هذه العوامل بالتفصيل.

* العلاقة تجاه رجال الأعمال الأجانـب، في بعـض الـدول يتعامـل مواطنوهـا مـع رجال الأعمال الأجانـب بحسـن نيـة، وفي الـبعض الآخـر ينظـرون إلـيهم بعـداء واضـح.

وقد وجدت الشركات الغربية أن الدول الصناعية الجديدة تتخيل نفسها ذات اتجاهات غربية كاذبة للاستثمار. ومقابل هذا تقوم الهند بإرهاب رجال الأعمال بكوتا الاستيراد وبقيود نقدية كثيرة جداً وبتحديد العينة الإدارية المحتملة للشركة (التي يجب أن يدخل فيها ممثلون عن السكان المحليين).

تبقى سويسرا السوق غير المسموحة للعديد من المصدرين، حيث إن الحماية والتي تبدو بشكل رئيسي على شكل قيود تقنية قاسية جداً، وأما الإدارات المحلية فليس من صلاحياتها أن تشتري كل ما هو أجنبي (9).

في بولونيا وسلوفاكيا وتشيك وبعد الحماس الشامل الأولي لكل «الغرب»، بدأت تعود تدريجياً العزة القومية وبدأ المستهلكون بالتذمر من هجوم الغرب التجاري(10).

* الاستقرار السياسي: تتغير الحكومات، ويحدث هذا أحياناً بعنف، وحتى إذا لم تتغير الحكومات فإنها تستجيب لبعض النزعات والاتجاهات في المجتمع، وملكية الشركة الأجنبية يمكن أن تؤمم ويمكن الحجز على رصيدها المالي ويمكن وضع سقوف (كوتا) للتصدير أو الاستيراد وفرض الضرائب عليها. ويكون من المفيد أحياناً ممارسة النشاط في دولة غير مستقرة، لكن الوضع غير المستقر يؤثر على كيفية سير العمل وكيفية حل المسائل المالية.

* القواعد النقدية: يريد بائعو السلع أن يحصلوا على أرباحهم بالعملة النقدية المفيدة لهم، وفي الواقع فإن المشتري يمكن أن يدفع سعر السلعة بعملة البائع أو بأي عملة عالمية أخرى. وإذا لم يكن هذا ممكناً فإن الباعة يمكن أن يحصلوا على سعر السلعة بالعملة التي تمنع الحكومة البائعين من إخراجها إذا استطاعوا شراء سلع أخرى في هذه الدولة التي يحتاجون إليها أو التي يمكنهم بيعها في أي مكان مقابل العملة الضرورية لهم. وإضافة إلى القيود النقدية فإن سعر تبادل العملة المتغير يعتبر خطراً للبائع أيضاً.

وكقاعدة عامة ترتبط التجارة الدولية بالصفقات المدفوعة نقداً، إلا أنه في العديد من دول العالم الثالث وفي دول أوروبا الشرقية فإن العملة تكون ضعيفة نوعاً ما لدفع

سعر المشتريات في دول أخرى. لذا تقبل الشركات الغربية خوفاً من فقدان الصفقات الجيدة، تقبل التسديد الذي يؤدي إلى انتشار ما يسمى بالتجارة المضادة، وهي ليست تجارة جديدة وظهرت قبل أن تكون هناك العملات المعروفة فقد كانت الصفقات تتم من خلالها، وتشكل في أيامنا هذه ما نسبته 25% من حجم التجارة الدولية.

التجارة المضادة (التعويضية) - *Counter - Trade* - تجارة دولية تتعلق بالتبادل المباشر أو غير المباشر لسلعة مقابل سلعة أخرى عوضاً عن النقود. وأشكال هذه التجارة هي: بارتر والتعويض - الشراء بالتبادل.

وللتجارة المضادة أو (تجارة المقايضة) عدة أشكال: «بارتر» وهو يرتبط بالتبادل المباشر للسلع أو الخدمات، على سبيل المثال: «بيعت» معدات الفحم المستخرجة البريطانية مقابل الخشب المعاكس الأندونيسي، وسيارات فولكسفاغن تمت مقايضتها بالمشمش البلغاري المجفف، وطائرات بوينغ 747 والتي تعمل بمحركات رولزرايس تمت مقايضتها بالنفط من المملكة العربية السعودية. الشكل الثاني لتجارة المقايضة هو «التعويض» وحسب هذا الشكل، يبيع البائع مصنعاً أو معدات أو تكنولوجيا لدولة أخرى ويتم الاتفاق على تسديد سعر البضاعة بالبضائع المنتجة. على سبيل المثال: شركة ***Goodyear*** زودت الصين بالمعدات وتأهيل الكوادر الصينية في مجال الطباعة مقابل منتجات طباعية جاهزة. وهناك شكل آخر من تجارة المقايضة هو «الشراء بالمقايضة» حيث يحصل البائع على كامل قيمة البضاعة نقداً، لكن يتم الاتفاق على أن ينفق جزءاً من هذه الأموال في دولة أخرى في فترة زمنية مشروطة. مثلاً، بيبسي تبيع مشروباتها في روسيا بالعملة الروسية - الروبل - وتم الاتفاق على شراء الفودكا من روسيا وإعادة بيعها في الولايات المتحدة.

إن الصفقات التي تتم حسب «تجارة المقايضة - التعويض» يمكن أن تكون معقدة جداً. فشركة ***Daimler - Benz*** مثلاً وافقت منذ فترة على بيع رومانيا ثلاثين شاحنة مقابل 150 سيارة جيب رومانية والتي باعتها فيما بعد إلى الإكوادور مقابل الموز، والموز بدوره اشترته شركة ألمانية بالمارك الألماني. وبهذا الطريق الوعر حصلت أخيراً ***Daimler Benz*** على كامل قيمة البضاعة بالعملة المطلوبة. (11).

تتبع العديد من الشركات سياسة المشاركة، ومع ذلك فإن على الشركات أن تدرك صعوبة أو القيود التي يمكن أن تظهر أثناء اتباعها: من غير المدهش أن شركة ***Rank Xerox*** من خلال محاولتها بيع التكنولوجيا الحديثة في روسيا، قد أوقفت استلام قيمة البضاعة على شكل جمال مخصصة للسباق وقرون الماعز.

* البيروقراطية الحكومية: من المهم جداً لحد ما أن الحكومة المحلية قادرة على الحد من نظام المساعدة الفعالة للشركات الأجنبية: نظام الجمارك الفعال والمعلومات التسويقية المضمونة وغيرها من العوامل التي تساعد رجال الأعمال في أعمالهم الناجمة، وكقاعدة عامة هناك اعتقاد راسخ أن كل القيود والحدود التجارية تتم إزالتها أمام الأمريكيين، إذا تم دفع مكافأة مادية (وبمعنى آخر رشوة) للموظف المحلي المسؤول. (مداخلة 3/2).

البيئة الثقافية

الثقافة - *Culture* - مجموعة القيم الرئيسية والمعتقدات والرغبات والتصرفات لدى أفراد المجتمع والعائلة وغيرها من المؤسسات الاجتماعية.

لكل دولة عاداتها وقواعد سلوكها ومحظوراتها، وقبل البدء بالتخطيط للبرنامج التسويقي يجب على البائع أن يكون مطلعاً كثيراً على طريقة تفكير المستهلكين في دول عديدة حول سلع معينة وكيف يتم استخدامها من قبلهم. لابد من تحديد القيود الثقافية الوطنية للسوق المنشودة. ويمكن تعريف الثقافة على أنها نمط الحياة الخاص الموجود للمجتمع، ومفهوم الثقافة يشمل البناء الثقافي للمجتمع (على سبيل المثال، النظام الطبقي في بريطانيا، النظام الطائفي في الهند، الثقة الكبيرة في الرفاهية الاجتماعية في سويسرا أو عدم وجودها في اليابان) والديانة (من الإسلام في إيران أو بريطانيا مثلاً) والعادات والطقوس والقيم والعلاقة تجاه الحياة القومية والدولية ونظام التعليم ومعدل الأمية والتعليم والنظام السياسي والأخلاقي (الفولكلور والموسيقى والفن والأدب) واللغة.

تتغلغل الثقافة في كل مجالات حياة المستهلكين وتظهر في صيغ وأشكال تصرفاتهم وسلوكهم. الثقافة والسلوك العام للأشخاص تؤثر كثيراً على نشاط

المستهلكين في السوق والذين يؤثرون بدورهم على القرارات التسويقية للشركات، وفي هذا المجال يمكن للبائع أن يصادف المفاجآت، فعلى سبيل المثال، الفرنسي المتوسط يستعمل مواد التجميل أكثر بمرتين من زوجته. الألمان والفرنسيون يتناولون السباغيتي المغلفة والفاخرة أكثر من الإيطاليين. ويحب الأطفال الإيطاليون السندويش الصغير بحيث يكون على طبقتين ومحشوة بالشوكولا. وأما النساء في تنزانيا فهن لن يطعمن أولادهن البيض أبداً وذلك لخشيتهن بأن أطفالهن سيكونون صلعان أو يصابون بالعنّة! والمثال الأفضل للاختلافات الثقافية بين الدول والشعوب هو حالة الشركة الاسكندنافية التي أرادت بيع ألبسة الأطفال في بلجيكا: عُثِرَ أن الألبسة لا يمكن بالفعل بيعها لأنه في أغلب مناطق بلجيكا يرتدي الأطفال من البنات الثياب الزرقاء فقط، بينما الأولاد يرتدون اللون الزهري.

مداخلة 3/2

هل نعطي الرشوة أم لا؟

يتسم موقف مصلحة الضرائب في ألمانيا فيما يتعلق بالرشوة بالموافقة الصامتة، فالرشوة تخضع للضريبة. وليس هناك معدلات دقيقة للفساد لكن الخبراء يؤكدون أنه في القطاع الحكومي الألماني الاقتصادي وحده يشكل حجم الرشوات كحد أقصى *20* مليار مارك ألماني في السنة، ومن النادر طبعاً أن يعلن عن حجم الفساد، لكنه ينتشر كثيراً في ألمانيا ويعتبر عملاً مربحاً. وهو يبدأ في مجلس المحافظة ويصل تدريجياً إلى هيئات السلطة العليا.

خلال العشرين سنة الماضية كانت هناك بعض العقوبات، فقد تم الكشف عن قضية فليك (***Flick***) في الثمانينات وهي دفع رجل أعمال مبالغ كبيرة للأحزاب تكمن في السياسية الكبيرة في ألمانيا. في قضية أخرى، أكد المراقبون أن رجل أعمال بافاري يدعى «إدوارد سفيك» دفع لزعماء الحكومة البافارية بما فيهم الرئيس المتوفي فرانس جوزيف شتراوس مبالغ طائلة من أجل دعم خلافه مع مصلحة الضرائب. والقضية الأكثر شهرة للفساد الحكومي كانت قضية «هيرز كلابين» والتي اتهم فيها الأطباء بعقد صفقة سرية مع المصنعين لرفع أسعار صمامات القلب للأشخاص المؤمنين على صحتهم.

في ألمانيا تستطيع الشركة أن تخصص الرشاوى على حساب النفقات الضرورية للأعمال. وكل ما يهم السلطات المالية هو اسم المستلم. ولا تستخدم المعلومات لتتبع الموظفين المرتشين، بل وبكل بساطة كي يعلن هذا الموظف عن الأموال التي استلمها في التصريح الضريبي.

وبخلاف الفساد الداخلي فإن الرشوة في دول أخرى لا تعتبر جريمة كما في ألمانيا. زد على ذلك أن الشركات الألمانية ليست الوحيدة في العالم التي تمارس هذا العمل. في الولايات المتحدة فقط، إذ تم إصدار قانون حول الرشوة الخارجية عام *1977* حيث يعتبر القانون هذه الأموال غير شرعية. وليس مدهشاً أن وزارة التجارة الأمريكية تشتكي من المنافسة غير الشريفة للشركات الأوروبية لدى ممارسة أعمالها وخاصة في الدول النامية.

ومن الطبيعي أن يكون هناك بعض أعضاء البرلمان الألماني الذين يريدون إجراء بعض التغييرات، فعضو البرلمان من الحزب الديمقراطي الاشتراكي «إينغومار هانكلر» يؤكد أن الفساد يضر بالمنافسة الحرة ويقوض اقتصاد السوق مؤيداً الاحتكاريين الذين يمكنهم الدفع أكثر. لكن البعض الآخر لا يوافق على هذا ولدى حديثهم عن الرشاوى يعلنون أنها طريقة لابد منها للعمل. وإذا تم وضعها بأنها أعمال خارج القانون فهذا يلحق خسائر بالشركات الألمانية في السوق الدولية وستشكل خطراً لممارسة أعمالهم. ويرفض اتحاد الصناعة الألمانية ***BDI*** الرأي القائل إن الرشاوى يجب أن تعتبر جريمة ويقيّم الأموال غير العادية على أنها نفقات ضرورية للترويج وليست رشاوى.

ماذا على رجل الأعمال البريطاني المهتم والراغب في توظيف أمواله في مدينة فقيرة في ألمانيا الشرقية أن يفعل لتسريع عملية دخوله إلى هذه السوق؟ ففي أحد الأيام تصرف رجل الأعمال البريطاني هذا بتهور، إذ كان يرغب في توظيف أمواله في مدينة بوتسدام الواقعة بالقرب من برلين (حسب المواصفات الألمانية). وحصل على اقتراح غير عادي من رجل سياسة ألماني، بأن يدفع لشركة قانونية استشارية مبلغاً وقدره *25* ألف مارك ألماني لتسريع عملية دراسة مشروعه لصالحه. ليس هناك داع للقول إن رجل الأعمال البريطاني كان يعرف اتصالات وعلاقات الموظف من الشركة القانونية وكان يعرف أيضاً كم هي ضرورية تلك الأموال وإلى أين ستذهب. لكنه قرر عدم الدفع مقابل الاستشارة. وبتمنعه عن الدفع أصبحت حالته استثناءً. لكنه لم يستطع استثمار أمواله في بوتسدام.

المصدر:

Frederick Studemann, «A Land Where Bribes are Tax-Deductible», The European (17-23 June 1994), p.3

إن أخلاق ممارسة العمل تختلف بقوة أيضاً في دول عديدة، فرجال الأعمال غير الحذرين عليهم دائماً أن يتذكروا هذه العوامل قبل أن يبدأوا عملهم في الخارج. والأخطاء المرتكبة بسبب عدم فهم رجال الأعمال الأجانب تنعكس سلباً على العلاقات العملية. وإليكم بعض أمثلة الاختلاف في السلوك.

في المحادثات الخاصة لا يقول الياباني أبداً كلمة «لا» لرجل الأعمال الغربي. وفي النتيجة ينذهل رجال الأعمال الغربيون جراء هذا التصرف ولا يستطيعون فهم حقيقة الأشياء. في الوقت ذاته وعندما يرغب بقوة رجال الأعمال الغربيون الانتقال إلى السؤال الرئيسي للمفاوضات، فإن الياباني يعتبر ذلك إهانة لا يقبل بها.

في فرنسا لا يرغب بائعو الجملة في ممارسة عملية طرح السلع (البضاعة)، وهم يطلبون من بائعي المفرق ماذا يطلبون وبعدها يوردون لهم البضاعة. وإذا بنت الشركات الغربية إستراتيجيتها لمحاولة التعاون مع بائعي الجملة الفرنسيين في مجال طرح البضاعة في السوق فلن يفيدهم هذا في شيء ولن يفلحوا أبداً.

عندما يتبادل رجال الأعمال البريطانيون (المدراء العامون) بطاقات الزيارة (فيزيت كارد) فهم يلقون نظرة سريعة على بطاقة شريكهم ويضعونها بإهمال في جيوبهم. في اليابان على العكس فهم يتفحصون بعناية بالغة بطاقة الشريك ويهتمون كثيراً بالمنصب الذي يشغله في الشركة. ومن البداية وكما هو متبع تعطى بطاقة (فيزيت كارد) للشخص الأهم في الشركة.

في بريطانيا والولايات المتحدة تعتبر غذاءات العمل منتشرة بكثرة. في ألمانيا تكون ودية، ونادراً ما يدعى الأجانب إلى وجبات الغذاء، وإذا تمت دعوتهم، فهذا يعتبر سلوكاً لطيفاً. وعلى العكس تماماً في إيطاليا، حيث التسالي تعتبر جزءاً هاماً من الحياة العملية (على الضيف أن يبادر إلى الدفع لكن في نهاية المطاف يتنازل للمالك الإيطالي).

في فرنسا، كونوا حذرين جداً. هناك نوعان من وجبات الغذاء العملية: الأول يتم لإقامة العلاقات دون الحصول على مقابل ما، والثاني - لمناقشة الصفقة أو للاحتفال بنهاية عملية إبرامها. إلا أن الاتفاقيات يجب أن تتم في المكتب وليس على طاولة الغذاء.

المصافحة باليد أثناء اللقاء أو الوداع - ظاهرة طبيعية في ألمانيا وبلجيكا وفرنسا وإيطاليا. وإهمال هذه العادة ولاسيما في فرنسا، يعتبر إهانة، وينصح في فرنسا بأن تتم مصافحة كل الأشخاص الموجودين في الغرفة.

إن نجاح الشركة التي تمارس عملها في الميدان الدولي يقوم على الدراسة المجتهدة والدؤوبة للثقافة الوطنية والتكيف مع ظروف البلاد. ويجب على الشركة أن «تقتات» من ثقافة البلاد مما يسمح لها باستيعاب الخلافات والبقاء لوقت طويل في السوق المحلية متخذة مواقع راسخة. وتحقيق هذا يمكن من خلال بعض الطرق:

- التسلح بالمعرفة والخبرة، وهي طريقة طويلة وعملية لكنها تمثل فرصة آمنة لفهم الثقافة الأجنبية.

- البحث المستمر على السوق - يجب على الشركة أن تجري الدراسات على السوق للحصول على المعلومات العامة وكذلك تحضير دراسات خاصة أكثر لمشاريع منفردة.

- زيارة الدول الأجنبية والزبائن. وهذه الطريقة ضرورية للحصول على المعلومات الأولى عن المستهلكين والأسواق. ويشكل هذا العمل علاقة لطيفة وطيبة ويعطي فكرة واضحة عن التزامات الشركة في السوق التي ستمارس نشاطها فيها ويقيم كذلك علاقة قيمة مع الدولة الأم للشركة.

- تشغيل اليد العاملة المحلية في العمل ويتم تشغيل اليد العاملة المحلية لإسراع عملية الحصول على المعلومات. وتستخدم هذه الطريقة من قبل العديد من الشركات اليابانية العابرة للقارات في الأسواق الخارجية. وإن المعرفة العميقة للسوق المحلية تساعد على وضع وإعداد الإستراتيجيات التسويقية التي ستكون متكيفة أكثر مع الشروط والمتطلبات المحلية.

استخدام الموزعين / الوكلاء. تستطيع الشركات الحصول على المعلومات

الداخلية من الوكلاء أو الموزعين المحليين الذين يعرفون السوق بشكل جيد. ويدين المنتج الأمريكي للبوظة ***Baskin Robbin's*** لوكيله في الترويج أي فرع الشركة المسماة ***China Satellite and Tracking Control Group*** لقدرتها على نقل البوظة الأمريكية عبر النقاط الجمركية في ظروف البيروقراطية الصينية(12).

المشاريع المشتركة والأحلاف الإستراتيجية: تقوم الشركات بتسريع عملية التأثير الثقافي عبر المشاريع المشتركة والتحالفات مع الشركات المحلية. وكما ذكرنا سابقاً تمتاز السوق اليابانية بنظام معقد للترويج. ولتحقيق النجاح تنصح الشركات الأجنبية بإقامة شراكة إستراتيجية مع الشركات اليابانية وإيجاد الحلول للمشاكل الموجودة في السوق بكل حزم(13). يعتقد رجل الأعمال الياباني البسيط، كما يعتقد غيره من زملائه الغربيين، أن ثقافته هي العليا في العالم كله. وبالتالي إذا تواجد الأجنبي على الأرض اليابانية فعليه أن يطّلع جيداً على العادات اليابانية واحترامها ومراعاتها.

الاستيعاب المعمّق للغة: اللغة عنصر هام جداً من عناصر الثقافة، ولابد من رؤية الفرق بين مصطلحات اللغة الثقافية والتقنية، ومن السهل دراسة أو معرفة قواعد اللغة والمصطلحات بمساعدة القواميس ودروس اللغة. والاتقان الجيد يمكن الوصول إليه بعد استيعاب اللغة بشكل جيد، وكذلك استخدامها وممارستها شفهياً وكتابياً (كتابة ومحادثة)(14). إن غياب فهم أو إدراك دقة اللغة يؤدي إلى الوقوع في أخطاء أثناء الترجمة. والتي في أحسن الأحوال قد تخيف كلا الشريكين، وفي أسوأ الأحوال - يمكن أن تسبب إهانة للزبون - (مداخلة 4/2).

مداخلة 4/2

تذكروا لغتكم

سوف نستعرض الآن بعض الأمثلة عن الترجمات غير الدقيقة والتي أصبحت سبباً كي يبدو التاجر الدولي أحمقاً أمام زبائنه الأجانب.

رمزان أنيقان من الهيروغليفية في الصبغة الصينية لنظام ويندوز *95* قوضا عملياً خطط شركة مايكروسوفت طويلة الأجل في الصين، وبدأت قضية مايكروسوفت بعد أن عثر الموظفون الحكوميون في بكين على كلمات «قطاع

الطرق الشيوعيون» في نظام ويندوز *95* ذي النسخة الصينية والتي تم تصنيعها في تايوان. وبدأت تنتشر الأقاويل أن موظفي الأمن الصينيين بدؤوا بزيارة مستخدمي الكمبيوترات طالبين منهم إعادة أقراص الكمبيوتر، ومن تلك الإشاعات أيضاً أن السلطات تنوي فرض حظر شامل على ويندوز *95*. ولم تتأكد الشائعات أو الأقاويل، لكن شركة مايكروسوفت اتخذت إجراءات سريعة تفادياً لوقوع ما هو أسوأ من هذا، إذ بعثت بمجموعة من أشخاص يشغلون مناصب عليا في الشركة إلى بكين لإجراء بعض اللقاءات مع المسؤولين. واتفق كلا الطرفان مؤقتاً على وقف بيع ويندوز *95* في الصين، ووعدت شركة مايكروسوفت بإرسال «ديسكات» خاصة لكل المشتركين المستخدمين لنظام ويندوز لإزالة كلمات «قطاع الطرق الشيوعيون» من النظام وغيرها من الكلمات المهينة. ومثل هذه المناورات السريعة كانت تعتبر جزءاً من الأسلوب المصلحي الجديد لمايكروسوفت في العالم. وبعد مضي ثلاث سنوات تغير الوضع بقوة عندما كادت بكين أن تغلق سوق بيع البرامج المعدة في تايوان لأنها لا تتناسب مع مواصفات السوق الصينية. وفي هذه اللحظة القاتلة بالنسبة لمايكروسوفت وافقت في نهاية المطاف على مجموعة من التغيرات الجذرية.

عندما ظهرت كوكاكولا للمرة الأولى في السوق الصينية، زودت أصحاب المحلات التجارية بلافتات باللغة الإنكليزية لتحديد مكان البيع. وأصبح هذا الخطأ واضحاً بعد أن نقل أصحاب المحلات التجارية الكتابة باللغة الإنكليزية على اللافتات إلى لغتهم الأم والتي كان يمكن قراءة ما كتبوه على الشكل التالي: «الدغوا (أو السعوا) فرخ الضفدع المُشَمَّع»!! في الوقت الراهن ترجمت الكتابة إلى اللغة الصينية كالتالي: «عيد التذوق» على عبوات كوكاكولا الصينية وهذه الجملة تعتبر شكلاً محسناً من شعار «كوكا تطيل العمر»، والذي استخدم في السوق اليابانية ويترجم كما يلي: «كوكا تحيي أجدادكم».

امتنعت رولز رايس عن تسمية ***Silber Mist*** (الضباب الفضي) في السوق الألمانية، حيث تعني ***Mist*** (الضباب) «تسميد، زَبْلٌ». ***Sunbeam*** منتج المعدات الإلكترونية دخل إلى السوق الألمانية بملاقطه لتصفيف الشعر ***Mist Stick***

(العصا السحرية). ولا غرابة في أنه لدى الألمان لم تستخدم بطلب كبير «عصا الزبل».

يمكن العثور على مثل هذه الأخطاء وتصحيحها بسرعة، لكنها لا تحير البائع فقط، ففي أغلب الأحيان هذه الأخطاء لا يتم العثور عليها للوهلة الأولى وهي تجلب الخسائر للشركات بالطبع. وبالتالي يجب على الشركة العالمية أن تستخدم بجذر علامتها التجارية والدعايات والإعلانات لتفادي العبارات التي يمكن أن تنعكس سلباً على الترويج وتعطي صورة تافهة أو غير صحيحة عن السلعة أو في أسوأ الحالات إهانة مشاعر المستهلكين في أسواق محددة.

المصدر:

Matt Forney, Dimon Fluendy and Emily Thornton, «A Matter of Wording», Far Eastern Economic Review (10 Oct. 1996) P.72-73.

اتخاذ القرار حول أي سوق سندخل

تحديد أهداف وإستراتيجية التسويق الدولي

قبل الدخول إلى سوق أجنبية يجب على الشركة أن تحاول في المقام الأول تحديد أهداف وإستراتيجية عملها التسويقي الدولي. أولاً: يجب أن تقرر حجم المبيعات الأجنبية المطلوب. وأغلب الشركات التي ترغب الدخول إلى أسواق أخرى تبدأ عادة من حجم المبيعات الأصغر. ويخطط البعض للأحجام الصغيرة في المستقبل أيضاً من خلال معاينة المبيعات العالمية كجزء غير مهم لأعمالهم. ولدى الشركات الأخرى مخططات أكثر حجماً، فهم ينظرون إلى البيزنس الدولي على أنه مساوٍ لعملهم المحلي أو حتى يكون أكثر أهمية منه. ثانياً: يجب على الشركة أن تتخذ قراراً حول عدد الدول التي تنوي العمل فيها، وعموماً، الأفضل العمل في عدد قليل من الدول والثبات في كل واحدة منها. ثالثاً: يجب أن تتخذ الشركة قراراً حول سمات الدول التي ستدخل أسواقها، وترتبط جاذبية هذه الدولة أو الأخرى بمنتوج محدد وعوامل جغرافية ومعدل الدخل المتوسط للعائلة والجو السياسي فيها وغيرها من العوامل. ويمكن للبائع أن يعطي الأفضلية لمجموعات معينة من الدول أو أقاليم العالم.

من خلال وضع قائمة للأسواق العالمية المحتملة يجب على الشركة أن تحلل وتقيّم كل واحدة منها حسب مواصفات معينة بما فيها حجم السوق وإمكانية توسيعها وقيمة تنفيذ العمل فيها والمزايا المحددة ومعدل الخطر. والهدف هو تحديد قدرة كل سوق بمساعدة دلائل مشابهة للواردة في الجدول 1/2. وينبغي على كل القرارات المتخذة أثناء تجهيز السلعة أن تعاين وتدرس مع هذه المؤشرات. والعامل الأساسي هو قبول أو عدم قبول السلعة في أسواق الدول المحددة وكذلك ريعية الاستثمارات. بعد ذلك يجب أن يقرر خبير التسويق ما هي الأسواق التي تؤمن الإيرادات الطويلة الأجل من الاستثمارات (مداخلة 3/2).

الجدول 1/2: مؤشرات قدرة السوق.

1- الصفات الديموغرافية:
- عدد السكان.
- وتائر زيادة السكان.
- معدل كثافة السكان.
- البنية العمرية وتكوين الأسرة.

2- الصفات الجغرافية:
- القياس الفيزيائي للدولة.
- الصفات الطوبوغرافية.
- الظروف المناخية.

3- العوامل الاقتصادية:
- الدخل الإجمالي للفرد.
- توزيع الدخل.
- معدل نمو الدخل الإجمالي.
- تناسب الاستثمارات والدخل الإجمالي.

المصادر:

Suzan P. Douglas, C. Samuel Graig and Worren Keegan, «Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium sized business», Columbia Journal of world business (fall 1982. P.26-32).

مداخلة 5/2

سوق البيرة في الصين.

يحلم العديد من تجار الجملة في بيع سلعهم في الصين التي يقدر عدد سكانها بمليار نسمة، والعديد يعتبر هذه السوق أكبر من ذلك بكثير، أي حوالي *2* مليار «إبط» (ولاسيما لمنتجي مزيل العرق) «ديودورانت». ويعتبر أصحاب شركات تصنيع البيرة هذه السوق على أنها بمثابة ملايين من الأفواه، وأما جمهورية الصين الشعبية من وجهة النظر هذه فهي مغرية جداً. وتقدر سوق البيرة في الصين بحوالي *12* مليار دولار. وحجم سنوي للمبيعات يعادل *155* مليون هيكتوليتر (الهيكتوليتر يساوي *100* ليتر) (العام *1994*) وهذه السوق تعتبر الثانية في الحجم في العالم بعد مبيعات تقدر بـ *212* مليون هيكتوليتر في الولايات المتحدة الأمريكية. ويتوقع لغاية عام *2000* أن تتفوق الصين على الولايات المتحدة بحجم سوق البيرة، لكن ستكون أقل في المعنى القيمي لها.

على الرغم من أن الصيني يتناول *10* ليترات من البيرة سنوياً مقارنة مع الأرقام القياسية التي يحققها الرجل الألماني إذ يتناول حوالي *144* ليتر، إلا أن حجم السكان الحقيقي يمثل آفاقاً جاذبة ومغرية جداً. ومنذ بداية التسعينيات امتلأت أراضي الصين ببضائع البيرة الأجانب، إذ تم افتتاح عام *1997* حوالي *50* مشروعاً مشتركاً بقيمة *500* مليون دولار. لكن القليل منهم فقط يحصلون على الأرباح في الصين، وأما الباقي فإنهم يفقدون (ينفقون) الملايين في هذه السوق المشبعة والقاسية. فشركة ***Australia's Fosters*** ذات المكانة الرفيعة والدولية أضاعت *13.8* مليون دولار في الصين في النصف الأول من التسعينيات. والشركات الأخرى مثل الشركة السنغافورية ***Asia Pacific Breweries*** خسرت حوالي *4.6* مليون دولار في الفترة ذاتها. وشركة تصنيع البيرة الفيليبينية العملاقة ***Sun Miguel Breweries*** أعلنت عن خسائر تقدر بـ *25* مليون دولار، في عملياتها عام *1996* والجزء الأساسي منها كانت من نفقات الترويج والاستثمار في المشاريع الإنتاجية الجديدة في الصين. الشركة الأمريكية ***Anheuser Busch*** المصنع الأكبر

للبيرة في العالم ما زالت تحاول إلى الآن إخضاع السوق الصينية. تواجه الشركات العديد من المشاكل، الأولى تكمن في أنه إلى الآن تواصل العديد من الشركات محاولاتها للدخول إلى السوق ورغم أنها تبدأ محاولاتها تلك باستثمارات صغيرة. إلا أن الصين ستكون مليئة بالأموال الاستثمارية لوقت طويل.

ثانياً لم يتمكن صانعو البيرة الأجانب من توقع حيوية المنتجين المحليين. ففي الماضي كان يسيطر على السوق حوالي ***800*** صانع بيرة وكانوا من الصغار والمدللين. وبالرغم من أنه تم إغلاق حوالي ***200*** شركة بسبب المنافسة، فإن إنتاج البيرة المحلية الرخيصة الثمن استمر أطول مما كان يتوقع. ولابد أن محبي تناول البيرة الصينيين لا يحافظون أبداً على ثقتهم ببيرتهم المحلية، عندما يكون أمامهم اختيارات من أصناف عديدة.

ثالثاً: حسب معلومات «غيو إنغزينيا» رئيس اتحاد صانعي البيرة الذي أسسته الحكومة، فإن العديد من المشاريع الأجنبية المشتركة تجلس دون عمل بعد شراء مصانع البيرة وتغيير علاماتها التجارية ونقلها إلى علاماتهم التجارية الخاصة بهم. ويعتقد أغلبية مصنعي البيرة أنهم أنفقوا الملايين لتحسين عملية التسويق والترويج، لكنهم لم يقدروا الصعوبات التي تقف على طريق كسب الزبائن والمستهلكين في هذه البلاد الكثيرة العدد مع مشاكلها الأخرى.

شركة ***Beck's*** الألمانية حصلت على امتياز بفضل تقديمها شاحنات مجانية لموزعيها.

أما شركة ***Heineken*** الهولندية العملاقة فقد تفوقت على منافسيها الأجانب في الدخول إلى السوق الصينية، ومقارنة مع ***Beck's*** وشركة تصنيع البيرة الدانماركية ***Carlsberg***، تحتل «هينيكين» موقعاً ممتازاً وتحصل على إيرادات عالية على الرغم من الركود في أوروبا. وخلال التسعينيات نفذت هينيكين إستراتيجية مزدوجة لتوحيد وتقوية مواقعها في أوروبا بالتزامن مع سعيها لتوسيع عملها في الأسواق الناشئة حديثاً، ولاسيما في الدول الآسيوية. في عام

1996 أعلن رئيس شركة هينيكن «كارل فورشتين» أنه في النصف الثاني من التسعينيات ستوظف *88* مليون فونت هولندي في آسيا.

وطريقها الأساسي في هذه السوق الضخمة عبرتها بامتلاك قسم من الشركات المحلية، فتعرفت هينيكين على مشكلة أذواق الصينيين المتغيرة دائماً، والذين يهتمون كثيراً بالأسعار لدى شرائهم للبيرة. وشكل قطاع السوق من النوع الثاني *85%* من كل سوق البيرة (حوالي ثلثي الإيرادات من البيرة)، والتي تنتقل دائماً من أيد إلى أخرى. على سبيل المثال، بيرة ***Reeb*** ذات الطلب الكبير عليها في شنغهاي تبيع بأسعار منخفضة جداً حوالي *20* بنساً للزجاجة. حاولوا أن تعرفوا لماذا؟ صانع البيرة التايلندي ***Charoen Pokkphald*** وهينيكين وظّفت أموالاً كبيرة على ***Reeb*** للاستثمار في المعمل عام *1989*. وللمقارنة، فإن كل مصنعي البيرة الأجانب طرحوا إنتاجهم في القطاع الأكثر قدرة على الشراء في السوق.

تضم المشاريع الأخيرة لهينيكين بناء مصانع للبيرة خاصة بها في الصين في كمبوديا أيضاً وميانمار (بورما سابقاً) وإندونيسيا، أي في تلك الأسواق التي شهدت نمواً يقدر بـ*250%* في التسعينيات. لكن هينيكين تتطور ببطء وبثبات. وحسب تصريحات «رويل غوسكنس» المحلل الاقتصادي في شركة هينيكين من ***Ban Meer Jemes Capel*** فإن شركة هينيكين ستتخلى عن قدراتها الإنتاجية الضخمة وشبكتها الترويجية لمساعدة العلامات التجارية المحلية الرخيصة. لكن الأصناف الغالية الثمن سيتم إدخالها بالتدريج ولفترات طويلة أكثر. ولهذه الأسواق آفاق واعدة لأن مستوى المعيشة في الصين يرتفع، مما يشكل إغراءً للمنتوجات والأغذية الغربية.

إن هينيكين واثقة من أن خبرتها الناجحة في الدول الأفريقية تؤمن لها مزية تنافسية بالمقارنة مع أي منافس لها. فشركة ***Anheuser Buch*** تمارس نشاطها أساساً في الأسواق الأمريكية والأمريكية اللاتينية. وشركات مثل ***Carlsberg Bech's*** مازالتا صغيرتان بعد للمنافسة مع هينيكين في سوق ضخمة

كالصين. وبتعزيز وتقوية مواقعها في السوق الآسيوية الأكبر تنوي هينيكين غزو أسواق أخرى في هذه المنطقة من العالم.

بالرغم من أن قرار هينيكين الدخول إلى سوق البيرة في الصين كان مشروطاً بتعداد السكان فيها، نستطيع أن نتساءل هنا أيضاً هل كان حجم السوق السبب الوحيد لاختيار الصين؟! زد على ذلك أن الشركة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى أيضاً. هل ستكون الحكومة الصينية مستقرة وهل ستقدم المساعدة لها؟ وهل ستؤمن الصين تكنولوجيا الإنتاج والترويج الضرورية للإنتاج المربح وبيع الإنتاج من هينيكين؟ هل تناسب بيرة هينيكين أذواق واحتياجات ونمط معيشة الصينيين؟ وما هي المصادر الضرورية؟ وكيف على الشركة أن تتوسع، بسرعة أم ببطء؟

ورغم المعاناة الكثيرة من الآفاق التي تمثلها سوق البيرة في الصين، فإن العديد من صانعي البيرة الأجانب وظفوا أموالاً ضخمة فيها. والخسائر المتزايدة تعني أن العديد من الشركات يجب عليها تقييم إمكانياتها بطريقة جديدة وأن تغير من إستراتيجياتها. ومن يملك المصادر الضرورية (الموارد الضرورية) والتوظيفات المالية الكبيرة فهو من سيكون له الحظ الكبير في البقاء حياً.

المصادر:

Barbara Smit, «Heineken Sets out to quench China's Thirst», The European (22-28 April 1994), P.20.

Bruce Gilley, «Gone flat», For Eastern Economic Review (18 September 1977), P. 54-55.

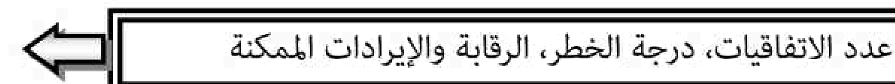
Barbara Smit, «Heineken Satisfies its thirst for expansion», The European (7-13 March 1996), P.32.

إعداد نماذج الدخول إلى السوق

بعد أن قررت الشركة بيع إنتاجها في دولة ما، يجب عليها أن تحدد الطريقة المثلى للدخول إلى السوق. والحالات الممكنة في هذه الحالة يمكن أن تكون: التصدير وإقامة مشاريع مشتركة واستثمارات مباشرة. في الشكل 2/2 تتوضح ثلاث إستراتيجيات للدخول إلى سوق أجنبية وكذلك إمكانيات

كل واحدة منها. ويتضح من خلال الشكل أن كل إستراتيجية لا ترتبط بالتزامات وأخطار كبيرة فحسب، بل برقابة صارمة وإيرادات ممكنة أيضاً.

التصدير	النشاط العملي المشترك	استثمارات مباشرة
غير مباشر مباشر	الترخيص التزام الإنتاج (مقاولة) الإدارة حسب العقد التملك المباشر	مشاريع تجميع مشاريع إنتاجية



التصدير

الطريقة الأكثر بساطة في السوق العالمية هي تنظيم التصدير. وتستطيع الشركة وبطريقة غير نشيطة أن تصدر إنتاجها الفائض أو القيام بأعمال نشطة لتوسيع التصدير إلى سوق معينة. وفي جميع الأحوال إن الشركة تنتج سلعها في مقرها الرئيسي، وهذه السلع يمكن تعديلها أو غير تعديلها (تكييفها أو عدم تكييفها) مع السوق المصدَّرة إليها. ويرتبط التصدير بتغير بسيط فقط في نوعية الإنتاج وفي البنية التنظيمية وفي الاستثمارات أو في مهام الشركة.

التصدير *Exporting*:
الخروج إلى السوق الأجنبية عن طريق إرسال الإنتاج وبيعه بمساعدة الوسطاء في السوق العالمية (التصدير غير المباشر) أو بمساعدة قسم خاص أو فرع الشركة والممثلين التجاريين أو وكلاء الشركة (التصدير المباشر).

التصدير غير المباشر

تبدأ الشركات عادة من التصدير غير المباشر من خلال تعاملها مع وسطاء مستقلين يعملون في السوق العالمية. ويقصد بالتصدير غير المباشر الاستثمارات الصغيرة، طالما أن الشركة المصدِّرة لا تحتاج إلى إقامة مشاريع تجارية في الخارج

أو إلى إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات. زد على ذلك يصبح الخطر أقل حدوثاً. ويعتبر الجهد المبذول من قبل الوسطاء الدوليين أي التجار المحليين أو الوكلاء الذي يعملون بالتصدير والمنظمات التعاونية والشركات المختصة في مجال إدارة التصدير، يعتبر عملاً متناسباً مع الخدمات التي يقدمها هؤلاء ولذا فإن الشركة - المصدرة عادة ما ترتكب القليل من الأخطاء.

التصدير المباشر

تستطيع الشركة - المصدر أن تنتقل مع الوقت إلى التصدير المباشر حيث تمارس عندئذ عملياتها التصديرية الخاصة بها، وبوجود هذه الإستراتيجية فإن مستوى الخطر والاستثمار يكون أعلى، لكن يمكن القول أيضاً عن الطريقة المحتملة، فالتصدير المباشر يملك عدة أشكال، وبمقدور الشركة أن تفتح قسماً خاصاً بالتصدير في بلد إقامتها وهذا القسم سيهتم بالعمل التصديري حصراً، زد على ذلك يمكنها تأسيس فرع لها للتصدير في الخارج وهو سيهتم بالبيع والترويج ويمكن بنقل البضائع، وفي أحيان أخرى يقوم بمهام مركز عرض ومركز للاتصال مع المستهلك. وتستطيع الشركة أن ترسل لفترة معينة إلى الخارج موظفيها المختصين بالبيع للبحث عن الزبائن. وأخيراً، يمكن للشركة أن تمارس التصدير بمساعدة الموزعين الخارجيين (الذين يشترون السلع ويصبحون مالكين لها)، وبمساعدة الوكلاء التجاريين أيضاً الذين يبيعون السلع باسم الشركة مقابل تعويض ما أو مكافأة.

النشاط العملي المشترك

النشاط العملي المشترك *Joint Venturing* **- الدخول إلى الأسواق الأجنبية عن طريق الاندماج مع الشركات الأجنبية بهدف إنتاج أو ترويج السلع أو الخدمات المتنوعة.**

الأسلوب الثاني للدخول إلى الأسواق الأجنبية هو النشاط العملي المشترك - وهو الاندماج مع الشركات الأجنبية بهدف إنتاج أو ترويج السلع أو الخدمات المتنوعة. والنشاط العملي المشترك يختلف عن التصدير في أن الشركة تتحد مع شريك معين لترويج البضاعة في الخارج. ويتميز أيضاً عن الاستثمار المباشر في أنه يعتبر اتحاد يتشكل في دولة

أخرى. وهناك أربعة أنواع من النشاط العملي المشترك: الترخيص، المقاولة (التزام الإنتاج)، الإدارة حسب العقد، التملك المشترك.

الترخيص

الترخيص *Licensing* - أسلوب الدخول إلى الأسواق الخارجية حيث تتعاقد الشركة مع طالب الترخيص في السوق الخارجية وتقدم له حق الإنتاج والعلامة التجارية والامتياز والسر التجاري أو أي شيء آخر مقابل مكافأة معينة أو تسديد مالي عن الترخيص.

أسلوب بسيط للمنتج كي يدخل السوق العالمية. وتتعاقد الشركة مع طالب الترخيص في السوق الخارجية. ومقابل مكافأة مناسبة أو تسديد مالي يشتري طالب الترخيص حق استخدام تكنولوجيا الإنتاج والعلامة التجارية والامتياز والسر التجاري أو أي شيء آخر يمكن أن يكون ذو قيمة بالنسبة إليه. إذن، تحصل الشركة على منفذ إلى السوق بأقل الأخطار. وطالب الترخيص يحصل على تكنولوجيا جاهزة للإنتاج وعلى منتج مشهور أو اسم أي ليس عليه أن يبدأ من الصفر.

شركة كوكاكولا تمارس نشاطها في السوق الدولية من خلال بيع التراخيص للمنتجين الأجانب للمشروبات غير الكحولية وتزودهم بالعصير الضروري للإنتاج. شركة ***Oriental Land Company*** تملك وتدير شركة ***Tokyo Disney land*** على أساس الترخيص من شركة ***Walt Disney Company*** إلا أن للترخيص نواقص أو مساوئ ممكنة، فلدى الشركة إمكانيات لمراقبة طالب الترخيص أقل من وسائلها الخاصة للإنتاج. زد على ذلك إذا لم ينجح طالب الترخيص فإن الشركة ستفقد الأرباح المناسبة، وعندما ينتهي مفعول العقد، فإن الشركة تقوم وكأنها خلقت منافساً حقيقياً لها يعرف كل أسرار الإنتاج وغيره.

المقاولة (الإنتاج حسب العقد)

وتكمن في أن الشركة تبرم اتفاقاً مع المنتجين في الأسواق الأجنبية لإنتاج سلعها أو تقديم الخدمات إليها. وتطبق العديد من الشركات الأجنبية هذا النموذج للدخول إلى أسواق تايوان وكوريا الجنوبية. ومن مساوئ المقاولة انخفاض الرقابة

على عملية الإنتاج والخسارة في الإيرادات المحتملة من الإنتاج. وأما محاسنها فهي القدرة على البداية السريعة للعمل بخطر أقل وكذلك القدرة على تنظيم شراكة مع المنتجين المحليين فيما بعد.

أثناء تطبيق الإدارة حسب العقد تقدم الشركة المحلية للشركة الأجنبية الإدارة، والشركة الأجنبية بدورها تقدم لها رأس المال. وبهذا الشكل تستورد الشركة المحلية خدمات الإدارة وليس السلع. وتطبق شركة «هيلتون» مثل هذه الاتفاقيات لتنظيم إدارة أقسامها وفروعها في العالم أجمع. الإدارة بالعقد - أسلوب للدخول إلى الأسواق الخارجية بأخطار أقل، وهو يسمح بالحصول على إيرادات منذ البداية. ومثل هذا النموذج يعتبر جذاباً ومغرياً أكثر إذا كان لدى الشركة الموقعة على العقد أشكال لامتلاك أجزاء من أسهم الشركة التي تدير العمل في المستقبل، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب لن يكون ذو معنى إذا استطاعت الشركة أن تعثر على توظيفات أفضل لمواهبها الإدارية، أو إذا حصلت على أرباح أكثر لدى سيطرتها على العمل بشكل كامل. زد على ذلك أن الإدارة بالعقد لا تسمح للشركة بممارسة إدارتها الخاصة فيها (وبقدر ما خلال فترة معينة من الزمن).

المقاولة (الإنتاج حسب العقد) *Contract Manufacturing* - مشروع مشترك تبرم من خلاله الشركة عقداً لإنتاج السلع مع المنتجين في السوق الأجنبية.

الإدارة حسب العقد *Management Contracting* مشروع مشترك حيث تقدم الشركة المحلية للشركة الأجنبية الإدارة بالعقد، والشركة الأجنبية بدورها تقدم رأس المال، وبهذا الشكل تستورد الشركة المحلية الخدمات الإدارية وليس السلع.

التملك المشترك

يكمن التملك المشترك في اتحاد جهود شركة ما مع المستثمرين في السوق الأجنبية بهدف إقامة مشروع مشترك. وتكون الشركة مالكاً مشتركاً لهذا المشروع وتساهم في إدارته. وتستطيع الشركة أن تملك قسماً من أسهم الشركة المحلية أو أن الطرفين يمكنهما

التملك المشترك *Joint Ownership* - مشروع مشترك حيث تتحد الشركة مع المستثمرين في السوق الخارجية بهدف تأسيس مشروع مشترك وتكون الشركة مالكاً مشتركاً لهذا المشروع وتساهم في إدارته.

إقامة مشروع تجاري جديد. والتملك المشترك يمكن أن يكون مرهوناً بأسباب اقتصادية وسياسية. فالحكومة الأجنبية يمكن أن تضع شرطاً للدخول إلى السوق الداخلية يتمثل في التملك المشترك. ويمكن للشركة أن تتحمل النقص في الموارد المالية أو الفيزيائية أو الإدارية لإدارة العمل بنفسها. المشروع المشترك ***British Telecom*** مع ***MCI*** شركة النقل الأمريكية الثانية بالحجم، يعتبر خير مثال على ذلك. و«فرانس تيليكوم» و«دوتش بوندسبوست تيليكوم» وحدتا جهودهما مع شركة سبرينت الأمريكية للاتصال الدولي وهي تحتل المرتبة الثالثة في العالم، والتي فتحت الطريق لشركتي الاتصالات الأوروبيتين للدخول إلى السوق الأمريكية ووسعت من إمكانيات شريكتيها في إدارة شبكة الاتصالات الدولية.

لكن هناك بعض العيوب في أسلوب التملك المشترك، فلدى الشركاء يمكن أن تنشب خلافات فيما يتعلق بالاستثمارات والتسويق أو في مسائل أخرى. ولكي يتم الحصول على الأرباح من الشراكة يجب على الأطراف أن توضح توقعاتها وأهدافها وتبذل الجهود للوصول إلى أفضل النتائج لكل الأطراف.

الاستثمار المباشر

الاستثمار المباشر *Direct Investment*: الدخول إلى الأسواق الخارجية عبر إقامة مشاريع إنتاجية أو تجميعية في الخارج.

غالباً ما يتم الدخول إلى السوق الأجنبية عن طريق الاستثمار المباشر، أي إقامة مشاريع تجميعية أو إنتاجية في الخارج. وإذا كانت للشركة تجربة ما في التصدير أو إذا كانت السوق الأجنبية واسعة بما فيه الكفاية، فإن مشاريع إنتاج ضخمة في الخارج يمكن أن تجلب فوائد ومنافع ليست بالقليلة.

1- يمكن للشركة أن تؤمن تكلفة أساسية قليلة للإنتاج على حساب اليد العاملة الرخيصة أو مواد الخام والمحفزات الاستثمارية للحكومة الأجنبية والتوفير في الشحن.

2- يمكن للشركة أن تحسّن من مواقعها وصورتها في ذلك البلد بخلقها للعديد من فرص العمل.

3- ويمكن القول عموماً إن الشركة تطور من علاقاتها المتبادلة مع الحكومة المحلية والمستهلكين والموردين المحليين والموزعين مما يسمح لها بتكييف أفضل لإنتاجها مع شروط وظروف السوق المحلية.

4- وأخيراً، تحافظ الشركة على رقابة تامة على استثماراتها، وبالتالي يمكن أن تطور من إستراتيجيتها الإنتاجية والتسويقية التي ستخدم بالتأكيد أهدافها الدولية الطويلة الأجل.

العيب الأساسي للاستثمار المباشر يكمن في مستوى المغامرة المرتفع والمرتبط على سبيل المثال مع انخفاض قيمة العملة المحلية وعدم استقررا السوق وتغيير الحكومة. وفي العديد من الحالات وإذا كانت الشركة تريد العمل في دولة معينة فلن يبق لديها شيء آخر سوى الموافقة على هذه المغامرة.

رأينا أن الشركة يمكن أن تستخدم الأساليب المباشرة وغير المباشرة للدخول إلى الأسواق ولابد أن نشير إلى أن اختيار القرار يتعلق بظروف السوق وخصائص سلع الشركة وبأهدافها وقدراتها.

واجه المصنع البريطاني لمواد البناء ***JCB*** مشاكل جدية في السوق الفرنسية. وأدركت الشركة أن مشاكله مرتبطة باستخدام الوكلاء التجاريين (أي الوسطاء المستقلين) الذين باعوا السلع من دون تقديم مساعدات تقنية ضرورية لتحقيق النجاح في المنافسة في هذه السوق، ولحسن الحظ أن الشركة أدركت أين تكمن المشكلة. فقد أسست شبكة خدمات خاصة بها وحققت زيادة في حصتها في السوق إضافة إلى الأرباح.

وفي النتيجة يمكن القول إن هناك ثلاثة نماذج للدخول إلى الأسواق الخارجية. وهي مرتبطة مع بعضها البعض. ولا يجوز كذلك اتباع طريقة التقدم الطولي: في البداية التصدير، بعد ذلك إقامة مشاريع مشتركة ومن ثم الاستثمار المباشر. والشركات التي ترغب في السلع والخدمات في الأسواق الخارجية يجب أن تقيم الأساليب البديلة للدخول واختيار الطريق الأنسب لها من وجهة نظر التكاليف، وهذه الطريق هي التي ستضمن لها البقاء الأطول في هذه السوق.

توزيع الموارد الضرورية

إذا أرادت الشركة أن تحتل مكانة راسخة في السوق الخارجيـة فلابـد لهـا إذن مـن أن تكون مسـتعدة لتوزيـع المـوارد الضروريـة للتوسـع التخطيطـي. وإن خلـق صـورة مسـتقرة لعلامتها التجارية وإقامة قنوات للترويج تعتبر عملية صعبة وطويلة لأي شركة. والاستثمارات الضرورية للاعتراف بالعلامة التجارية لابـد أن تكـون كبـيرة لاسـيما في أوروبـا وحـدها فقـط. عندما طرحت شركة كانون اليابانية أول آلة تصوير ناسخة في أسواق الولايـات المتحـدة، فـإن إعلاناتهـا التلفزيونيـة بلغـت 15 مليـون دولار، أي ثلـث الميزانيـة السـنوية لأعـمال البحـث العلمي. وكان مقرراً أن إطلاع 20% من المستهلكين على العلامة التجارية في اليابان والولايات المتحدة وألمانيا الغربية (سابقاً) كان يقدر تكلفته بمليار دولار. وإن النسب بـين الاسـتثمارات على تطوير السلعة وإنتاجها أو تقديم الخدمات وبين التسويق الدولي تساوي 1 : 10 : 100. ولدى العديد من الشركات يكون لهذا التناسب شكل آخر معاكس لأنها لا تقيّم تماماً نفقـات القيام بالعمل في الخارج. وهذه الحقيقة إضافة إلى توقع الإيرادات المرتفعـة والسريعـة مـن الاسـتثمارات، والتـي لا تـبرر أحيانـاً، تـفسِر أسـباب ذهـاب الشركـات بسرعـة مـن الأسـواق الخارجية، إضافة إلى أنها لا تشغل مكانة مستقرة فيها. (15).

إن استخدام إمكانيات التسويق الدولي يتطلب من الشركات توظيفات مالية كبيرة. فقد أمضى منتجو المواد الحليبية الأوروبيـون 20 سـنة لخلـق سـوق لتصريـف إنتـاجهم في اليابان. وإن نقص التوظيفات في الأسواق الخارجية يعتـبر سـبباً جوهريـاً للقيـام بالتصـدير بشكل سيئ (16). في الأسواق المتشكلة كالصين وروسيا أدرك العديد من الشركات الدوليـة أثناء مواجهتها لعديد من المشاكل أن أمـامهم طريـق طويلـة. ولنتـذكر شركـة ماكدونالـدز وكيـف كانـت تصـارع لشـغل مكـان لهـا في السـوق الجنـوب الأفريقيـة. إن نفقـات فـتح أسواق خارجية جديـدة عـادة مـا تكـون ضـخمة جـداً، والشركـات المحظوظـة لا تأمـل في استثمار أموال ضخمة في التسويق والترويج فحسب، بل إقامة أطر واقعية زمنيـة لتحقيـق أهدافها. شركة ***Britain's Inchcape*** المنتجة لزجاجات كوكـاكولا اسـتثمرت أكـثر مـن 77 مليـون جنيهـاً اسـترلينياً لفـتح ثلاثـة معامـل في نهايـة التسـعينيات، والشركـة لا تطمـح في

جني الأرباح الآن، والنفقات عالية لكن جني الأرباح يتطلب انتظار المزيد من الوقت طبعاً. ولنأخذ مثالاً على ذلك قطاع البناء: تعود عمال البناء المحليون بناء جدران بسماكة متر واحد، لكن لا تكفيهم سرعة عمل الشركات الغربية. وماذا عن الترويج؟ عندما تتحول زجاجة كوكاكولا إلى جليد في شتاء روسيا عند نقلها في الشاحنات، وبالتالي لابد من شاحنات كبيرة مزودة بجهاز تكييف ساخن، وبسبب حالة الطرق تحتاج الشاحنات إلى أسبوع لقطع ألف كم. وما العمل مع البيروقراطية التي تضع العصي في عجلات العربة، حيث يتطلب القيام بأعمال صغيرة وغير مهمة الموافقات من العديد من المحافظات والهيئات الحكومية!

ولا يجوز المبالغة أيضاً في الاستثمارات المالية في الأسواق الخارجية، ويجب أن تكون محددة من قبل إدارة الشركة وعلى الجميع أن يعرفها. الزبائن المستهدفون في الأسواق الخارجية يجب أن يكونوا واثقين في أن هذه الاستثمارات سيتم توظيفها بشكل جيد. ويشعر مشترو وسائل الإنتاج والسلع غالية الثمن ذات الاستخدام الطويل الأجل في أمان أكثر، ويميلون لاقتناء علامة تجارية محددة إذا ظهرت في السوق لتبقى فيه دائماً، وتقدم خدمة مضمونة، إن كان أثناء الشراء أو بعده.

تطوير الخطة الإستراتيجية التسويقية

يجب أن تكون لكل سوق خارجية خطة إستراتيجية تسويقية واضحة جداً، وقبل كل شيء على المدراء أن يحددوا المستهلكين الذين سيقومون بخدمتهم، بعد ذلك يطابقون أسلوب استخدام المجموعة التسويقية للشركة مع الظروف المحلية للسوق. ومن أجل هذا لابد من إدراك جيد للظروف السوقية الوطنية وكذلك خصائص المستهلكين الثقافية. ذكرنا سابقاً أهمية الحس الثقافي والحضاري، وفي هذا الجزء سنقوم بإجراء مقارنة لعملية التقييس والتكييف للسوق الشاملة (العالمية) قبل شرح القرارات الخاصة بالمجموعة التسويقية في السوق الدولية.

التقييس أم التكييف تجاه الأسواق الدولية؟

إن جميع الشركات تستخدم بأي شكل من الأشكال المجموعة التسويقية الموحدة

المواصـفات، وإن أنصـار هـذا الـرأي يـوردون العديـد مـن الأسـباب لصـالح التقيـيس الشامل (العالمي).

المتطلبات والأفضليات الواحدة: إن وجود متطلبات واحدة لدى الزبائن يتيح صياغة علامات تجارية عالمية من نوع جينزات «ليفي» وأحذية «نايك» الرياضية. في هذه الحالات كانت «الثقافة المنزلية» ناجحة في السوق الخارجية، حيث ينجذب المستهلكون إلى الصورة المسيطرة لماركة «ليفي» أو طريقة «افعل ذلك ببساطة»، التي تدعو إليها شركة «نايك». وهناك مثال آخر ويمكن أن يكون نجاح شركة ***Haagen Dazs***،

> **المجموعة التسويقية موحدة المواصفات** *Standardized Marketing Mix*:
> **هي الإستراتيجية التسويقية الدولية لاستخدام المنتوج ذاته عموماً والدعايات وقنوات الترويج وغيرها من عناصر المجموعة التسويقية في كل أسواق الشركة العالمية.**

وتملك سلعها تاريخاً طويلاً في شمال أمريكا. فقد نقلتها مجموعة قيادية شابة من المدراء في الشركة إلى أسواق اليابان وأوروبا. وتتبع شركة ***Haagen Dazs*** في هذه الأسواق طريقة تسويقية موحدة المواصفات: نوعية ممتازة، أسعار مرتفعة، قنوات مختارة للترويج وصورة مثيرة. والنموذج المشابه يمكن أن يكون أيضاً تحديد الفجوات في السوق ولاسيما للسلع الممتازة: مجوهرات كارتيير، وساعات رولكس والخزف «رويال دولتون» ومجوهرات «ميكي موتو» وحقائب «لويس فيتون» وتباع جميعها للزبائن الذين يفضلون الماركات الخاصة في كل العالم.

قابلية المستهلكين: يفضل العديد من الأشخاص الرحلات البعيدة وبهذا يشترون كمية كبيرة من السلع في كل دول العالم. فأفلام كوداك تباع في كل العالم في نفس المواصفات، في علبة صفراء، وتعلن الشركة دائماً أن أفلام كوداك متوفرة في جميع أسواق العالم. ويعرف السياح أن فنادق «نوفوتيل» تتبع مواصفات محددة في جميع دول أوروبا في مجال تقديم الخدمات والغذاء.

فاعلية المجال / التجربة: تستخدم في العديد من الفروع الصناعية لتحقيق النجاح، في منافسات الشركة على النطاق العالمي، مزايا وأفضليات يمكن الحصول عليها على حساب التكلفة الأساسية المنخفضة للإنتاج، والتوفير يتم بفضل الحسومات

على مشتريات الجملة أو توزيع الموارد على أعمال البحث العلمي والتسويق والإنتاج والإدارة في الأسواق المختلفة. إن الخطة التسويقية المحددة المواصفات تقلل من النفقات وتتيح للشركة تأمين سلع ذات مواصفات ممتازة ومضمونة كثيراً لزبائنها وبأسعار منخفضة.

الإنتاج العالمي من «جيليت سينسور» يعتبر مثالاً واضحاً على كيفية حصول الشركة على الفعالية والتجربة من الطريقة العالمية الموحدة المواصفات. تطلب الأمر عشر سنوات لإعداد سينسور. وحققت هذه الماركة انقلاباً في تكنولوجيا الحلاقة. وشغلت السلعة مكانة مرموقة فعلاً في السوق. ولكي يتم استعادة الموارد التي أنفقت على إعداد وإنتاج هذه السلعة وطرحها في الأسواق كان لابد من تحقيق حجم كبير من المبيعات، أي كان على الشركة أن تعمل على نطاق عالمي. وقد طرحت جيليت ثلاثة وسائل ثقافية شاملة: الراحة والنظافة وسلامة الحلاقة. واستخدمتها الشركة في دعايتها المعروفة عالمياً «جيليت - ليس هناك أفضل منها للرجال ». وحقق الإنتاج ظاهرة عالمية فريدة من نوعها. وكانت الحملة الدعائية لـ «سينسور» ناجحة جداً بحيث طرحت الشركة نتيجة لذلك منتجاً جديداً مترافقاً مع شفرات جيليت للحلاقة وهو «جيل» معجون للحلاقة يحظى بطلب واسع جداً.

الإمكانيات التكنولوجية: في القطاعات الصناعية وبعملياتها التكنولوجية الواحدة تصبح عملية تحديد المواصفات رهاناً للنجاح في السوق. وهي ضرورية لتخفيض التكلفة الأساسية للسلع مثل إنتاج المواد البلاستيكية والدهانات والمعدات اليدوية. وعلى ما يبدو، هذه الطريقة بالتحديد كانت قد قررت شركة كوكاكولا أن تتبعها حيث تعتقد أن شراب كوكا يجب أن يكون له المذاق ذاته في أي دولة من العالم يتم بيعه فيها. ويمكن القول أيضاً عن إنتاج «فورد» «السيارة العالمية» التي تلبي حاجات أغلب الزبائن في أغلبية دول العالم.

يأتي بعد ذلك المجموعة التسويقية المتكيفة، ففي هذه الحالة يقوم المنتج بتكييف عناصر المجموعة التسويقية حسب كل سوق مما يؤدي إلى زيادة التكلفة الأساسية للإنتاج، لكن يتيح إمكانية امتلاك حصة أكبر من السوق وجني أرباح أكثر. شركة

Nestu على سبيل المثال، تقوم بتنويع منتجاتها ودعايتها حسب الدولة التي تنشط فيها. وإن براهين تكييف المجموعة التسويقية متناقضة مع براهين تحديد المواصفات. والأهم هو عدم تناسق الأسواق الوطنية المتعددة.

التنوُّع: يؤكد أنصار الطريقة التكييفية أن مستهلكي العديد من الدول يختلفون جذرياً حسب صفاتهم الجغرافية والديموغرافية والاقتصادية والثقافية، والاختلافات التالية تفرض بدورها ضرورة تكييف سلعة الشركة التي تطرح في السوق الدولية: أفضلية السلعة، تقبُّل وظروف استخدامها، الاحتياجات الاستهلاكية، الإدراك والعلاقات المتبادلة، نماذج القيام بعملية الشراء، معدل الإيرادات والنفقات، ظروف المنافسة، القوانين والتشريعات، مستوى التأهيل والتعليم لدى الزبائن - المشترين، قوانين الدعاية، سهولة إدراك وسائل الاتصال الجماهيري. ويؤكد العديد من المراقبين أن «المستهلك الأوروبي» (السوق الأوروبية المشتركة) ما هو إلا وهمٌ. وينصح خبراء التسويق تحديد الاختلافات بدقة بين الأسواق القومية، وإنتاج السلع وتقديم الخدمات المناسبة للأذواق المحلية وبين الأفضليات. وتعكس المقولة المأثورة التالية: «السلع المتنوعة للمستهلكين المتنوعين» طريقة ممارسة العمل في الأسواق الدولية.

إن قرار تحديد المواصفات وتكييف عناصر منفردة للمجموعة التسويقية يجب أن يتخذ على أسس ظروف السوق المنشودة. وغالباً لا ترغب الشركات في تغيير طرح السلع في السوق الخارجية بسبب «الكبرياء الثقافي». فقد وجد على سبيل المثال مصنعو الآلات الألمانية والأمريكية أن حصتهم في السوق في الثمانينات انخفضت لأنهم لم يرغبوا بتكييف بضائعهم وطرقهم التسويقية حسب الاحتياجات والمتطلبات الاستهلاكية المتغيرة في الأسواق الداخلية والخارجية. «ما هو جيد لألمانيا فهو جيد لكل السوق العالمية». وجهة النظر هذه تعكس آراء أغلبية منتجي الآلات الألمان الذين كانوا يعاينون ويدرسون ويضعون الخطط الإستراتيجية التسويقية الدولية في سوق بريطانيا. وهذا الكبرياء الثقافي كان يسمى «مقياس التناسب مع الذات» وكان سبباً رئيسياً لعمليات التصدير غير الهامة والقليلة جداً(17).

إن السؤال حول أي من هذه الاختيارات يجب إعطاؤه الأفضلية، قد أخذ حيزاً

هاماً من الاهتمام في الآونة الأخيرة. إلا أن عملية تحديد المواصفات الشاملة - ما هي إلا تلك الحالة التي يجب التصرف فيها حسب مبدأ «كل شيء أو لا شيء». ولابد من إيجاد طريقة معقولة أو حل وسطي لهذا الأمر. وتهتم الشركات بالطبع في عملية التقييس العامة التي تتيح تخفيض التكلفة الأساسية للإنتاج وتعطي العلامة التجارية القوة في النطاق العالمي. لكن أثناء هذا لا يجب أن نبدل التفكير التسويقي الطويل الأجل بأهداف مالية قصيرة الأجل.

وبغض النظر إلى أن تحديد المواصفات يتيح توفير النقود فإن على خبراء التسويق أن يدركوا أنه لابد من تقديم الاقتراحات لمستهلكي كل دولة على حدى ويكون هدف هذه الاقتراحات تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم(18).

بين هذين الجانبين - تحديد المواصفات (التقييس) والتكييف - هناك العديد من القرارات الفاصلة، فعلى سبيل المثال، تبيع شركة كوكاكولا عملياً شراب كوكا ذي المواصفات الواحدة في كل دول العالم، لكن الدعاية لهذا الشراب في كل سوق تتم اختيارها من بين العديد من الحملات الدعائية الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تجذب ممثلي الثقافات المتنوعة. إلا أن كوكاكولا تبيع مجموعة أخرى من المشروبات أيضاً مخصصة لبعض الأسواق المحلية فقط آخذة بعين الاعتبار أذواق مستهلكيها المهيمنة. إن أسعار وقنوات الترويج الخاصة بكل سوق يمكن أن تكون مختلفة أيضاً.

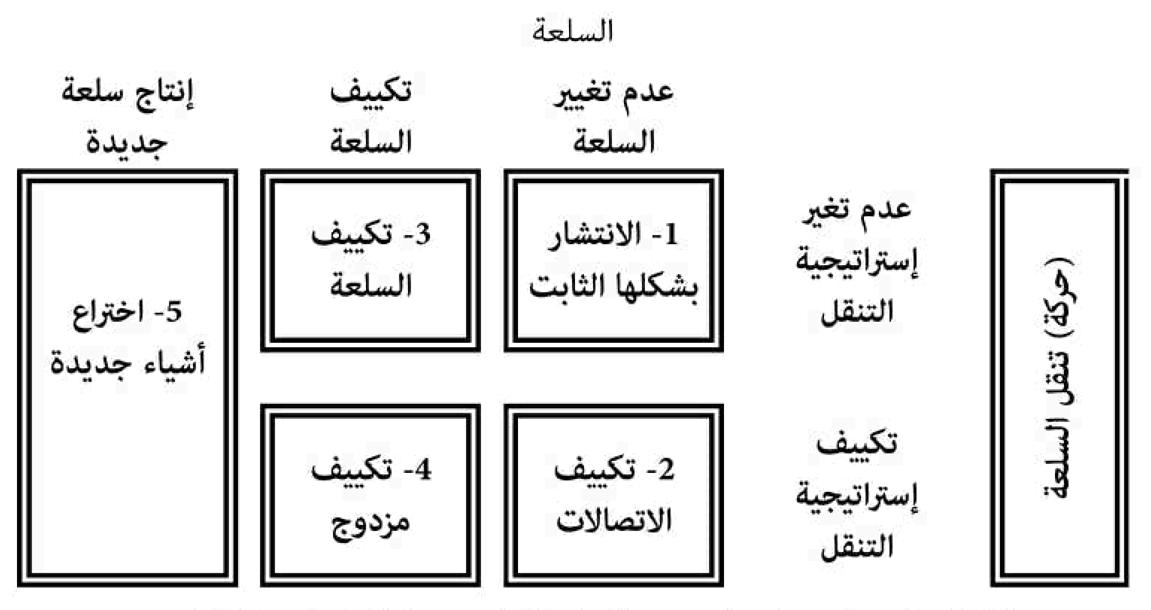
ولنستعرض الآن قرارات المجموعة التسويقية من وجهة نظر التخطيط الشامل.

السلعة

هناك خمسة إستراتيجيات تتيح تكييف السلعة وأساليب تنقلها مع الأسواق الخارجية (الشكل 3/2) (19). وسنناقش أولاً ثلاثة إستراتيجيات تتعلق بالسلعة ذاتها، ومن ثم - إستراتيجيتين تتعلقان بتنقل (بحركة) هذه السلعة في السوق.

انتشار السلعة بشكلها الثابت: وهذا يعني ترويج هذه السلعة في السوق الخارجية دون أية تغيرات. وإن انتشار السلعة في شكلها الثابت بدا أنه عملية ناجحة في بعض الحالات. فمشروبات كوكاكولا وحنطة «كيللوغ» وبيرة «هينيكين» ومعدات «بلاك أند

ديكر» - تباع جميعها في شكل واحد وبنجاح في كل دول العالم. وإن انتشار السلعة بشكلها الثابت مغرٍ، طالما لم ترتبط بنفقات إضافية لإتمام الإنتاج وبتغيرات في العملية الإنتاجية وبإستراتيجية جديدة لحركة السلعة. لكن هذه الطريقة يمكن أن تكلف كثيراً في الآفاق البعيدة الأمد إذا لم يلبي الإنتاج في المستقبل احتياجات المستهلكين.



الشكل 3/2: خمس إستراتيجيات لإنتاج السلع وحركتها في السوق الخارجية.

* انتشار السلعة في شكلها الثابت: (***Straight Product Extension***): ترويج السلعة في السوق الخارجية دون أية تغييرات.

* تكييف السلعة (***Product daptation***): تكييف السلعة كي تكون متناسبة مع الظروف المحلية أو مع احتياجات المستهلكين في الأسواق الخارجية.

ابتكار أشياء جديدة (*Product Invention*): إنتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات مبتكرة للأسواق الخارجية.

يرتبط تكييف السلعة مع التغير الذي قد يتناسب مع الظروف المحلية أو مع احتياجات المستهلكين في الأسواق الخارجية. فعلى سبيل المثال، حصلت شركة فيليبس على الأرباح في اليابان بعد أن قامت بالتقليل من قياسات آلة طهي القهوة كي تتناسب مع حجم المطابخ اليابانية الصغيرة. وقامت أيضاً بتصغير أحجام آلات الحلاقة آخذة بعين الاعتبار الأحجام الصغيرة لذقون اليابانيين، إذ إنها أصغر من ذقون الأوروبيين. وقامت الشركة اليابانية المنتجة لمواد البناء «كاماتسو» بتغيير تصميم

قبضات أبواب الحفارات التي تباع في فنلندة: فالسائقون الذين يرتدون قفازات سميكة في الشتاء لم يستطيعوا أن يمسكوا بقبضات أبواب الحفارات، لأنها كانت صغيرة جداً (وقد صممت على ما يبدو حسب أيادي اليابانيين ذوي القامات الصغيرة، لكن بالنسبة للأوروبيين الذين يرتدون ثياباً أكثر بمرتين من اليابانيين، لم تناسبهم تلك القبضات). وتحضّر «**Campbell**» حساءً خاصاً يناسب أذواق المستهلكين في البلدان الأجنبية. فعلى سبيل المثال يحضر الحساء لمقاطعة «غواندونغ» الصينية من مرق الأرز، وفي بولونيا يستخدم لتحضيره أحشاء الذبائح مع الفلفل. وتقوم شركة ***IBM*** أيضاً بتكييف سلسلة إنتاجها العالمية المشهورة بهدف تلبية احتياجات المستخدمين المحليين، فهي تعد العشرات من مفاتيح البيانو (20 نوعاً في أوروبا وحدها) والتي قد تناسب لغات العديد من دول العالم. وأصدرت مجلة «ماري كلير» الخاصة بالنساء في 1 آذار 1997 مجلة خاصة باللغة الروسية مخصصة لنساء روسيا، وهي تصدر في 27 دولة، من كوريا الجنوبية وحتى تركيا، وحسب آخر الإحصائيات فإن تداول بضائعها في عام 1995 حقق 884 مليون فرنك (156 مليون دولار). إن نجاح ماري كلير يكمن في قدرتها على تكييف مضمون منشوراتها مع البلد الذي تنوي التوزيع فيه. وقد حددت ماري كلير أن هناك العديد من الأشخاص مازالوا يحبون القراءة في السوق الروسية، وبالتالي لابد من نشر مقالات ودراسات طويلة. وإضافة إلى نشرها روايات عن حياة كل دولة على انفراد، تبقى المجلة وفية لطبعتها التقليدية ماري كلير آخر صرعات الموضة من الملابس. وأول فتاة غلاف من النشرة الروسية كانت فتاة روسية عارضة أزياء(20).

تكمن هذه العملية في ابتكار شيء ما جديد للسوق الخارجية وهذه الإستراتيجية يمكن أن تظهر في شكلين: الأول يكمن في استخدام الصيغ المبكرة لسلعة تتناسب مع تلك الدولة، فعلى سبيل المثال، تمكنت شركة ***National Cash Register Company*** من بيع عدد كبير من صناديق المحاسبة القديمة الموجودة في المحلات التجارية في الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وإسبانيا بنصف أسعار الصناديق الحديثة. والاختيار الثاني: يمكن للشركة أن تطرح أشكالاً جديدة من السلع تتناسب مع احتياجات ومتطلبات الدول التي ستباع فيها تلك السلع. فعلى سبيل المثال، هناك طلب كبير في الدول النامية على المنتجات الرخيصة للمواد الغذائية لكنها تحتوي على بروتينات أكثر. ومثال على هذه الشركات يمكن أن نذكر ***Quaker Oats*** و***swift*** و***mansanto*** فهي تدرس الطلبات على

منتجات المواد الغذائية في هذه الدول وتقوم بإنتاج مواد جديدة للتغذية وتقوم بحملات إعلانية بهدف نقل وتحريك هذه المواد إلى أسواق الدول النامية. إن ابتكار أشكال جديدة من السلع يرتبط بنفقات كبيرة لكن يمكن تعويضها بالطبع.

الحركة

تستطيع الشركات إما أن تستخدم إستراتيجية حركة البضائع التي تطبقها في سوقها المحلية وإما أن تقوم بتعديلها حسب كل سوق محلية. وإن نظرنا إلى الحملات الإعلانية لوجدنا أن بعض الشركات العالمية تروج لموضوع إعلاني موحد المواصفات في أية دولة من العالم. وقد استخدم مصنعو إطارات «بيريللي» في حملتهم الإعلانية التجارية التلفزيونية والمذهلة حقاً نجم سباقات الجري في أولمبياد الولايات المتحدة «كارل لويس»، الذي يجتاز نهر «غودزون» في نيويورك ومن ثم يتسلق تمثال الحرية ويقفز منه إلى سطح بناء «***Chrysler Building***». وليس هناك في الحملة أي حوار أو مرافقة صوتية، بل جملة واحدة فقط تقول: «السلطة تحت السيطرة» وهي مفهومة للجميع. إن الإرسال المرئي واختيار مدينة معروفة ومشهورة كنيويورك يعني أن هذه الحملة يمكن أن تجتاز الحدود القومية والثقافية، ويمكن لهذه الحملة أن تبث في جميع دول العالم. وبالطبع، قد تكون هناك بعض الاستثناءات المتعلقة بطبيعة اللغات العالمية الحية، ففي اليابان على سبيل المثال، تظهر لدى المستهلكين بعض المشاكل لدى نطقهم كلمات مثل: «***Snap, Crackle, Pop***» (أي ينطلق بكلمات لاذعة، يعضّ، يبتلع، يقرقع)، وفي حملة شركة ***Kellogg*** الدعائية يقوم محبو ***Rice Crispies*** الصغار «***Patchy, Pitchy, Putchy***» (سريع ولذيذ ويتجه إلى الفم مباشرة). وتتغير الألوان كذلك في الحملات الدعائية آخذة بعين الاعتبار عادات وتقاليد الشعوب، فاللون الأسود مثلاً يعتبر اللون الحزين بالنسبة للصينيين، والأبيض هو لون الحزن في اليابان، واللون الأخضر يترافق مع ما يسمى «بمرض الغابة» في ماليزيا، حتى أن بعض التسميات تتغير كذلك، ففي السويد غيرت شركة «هيلين كورتيس» تسمية شامبو الشعر «شامبو لكل مساء» إلى «شامبو لكل يوم» لأن السويديين يغسلون رؤوسهم عادة في الصباح. كما غيرت شركة ***Kellogg*** منتوجها ***Bran Buds*** من الحنطة في السويد لأن هذه التسمية تعني في

السويدية «المزارع المكتئب».

تكييف المواصلات (*Communication Adaption*): إستراتيجية مواصلات شاملة لتكييف كامل للحملات الإعلانية مع السوق المحلية.

تستخدم بعض الشركات إستراتيجية تكييف المواصلات من خلال تكييف كامل لحملاتها الإعلانية مع السوق المحلية. فشركة ***Kellogg*** في الولايات المتحدة تعلن عن مذاق عصائدها وقيمها الغذائية مقارنة مع إنتاج الشركات المنافسة الأخرى. وفي فرنسا حيث قليلاً ما يشرب المستهلكون الحليب ويتناولون طعام الإفطار فإن على شركة ***Kellogg*** أن تقنع المستهلكين بأن العصيدة هي بمثابة طعام إفطار لذيذ ومفيد.

وتحتاج وسائل الإعلان كذلك إلى تكييف مع كل سوق معينة لأن سهولة وصول وسائل الاتصال الجماهيري تتبدل من دولة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال، يكون الزمن المخصص للدعاية في التلفزيونات الأوروبية محدود جداً (من 4 ساعات في اليوم في فرنسا إلى غيابه التام في الدول الاسكندنافية حيث تعطى الأفضلية للدعاية في وسائل الاتصال المكتوبة). ويجب على شركات أو وكالات الإعلان أن تقوم بشراء زمن (وقت) الإعلان قبل شهور، حيث لا يملكون أية وصاية على البث المباشر، وتتذبذب فاعلية الإعلان المكتوب كذلك، فعلى سبيل المثال تكون الجرائد في إيطاليا الوسيلة لأساسية للاتصال الجماهيري، وأما في النمسا فتحتل المرتبة الثانية. وفي بريطانيا تكون الجرائد قومية عامة لكل البلاد، وأما في إسبانيا فهي محلية فقط.

وتتبع الشركات إستراتيجية التكييف المزدوج والتي على أساسها يجب أن تكون السلعة والنشرات الإعلامية معدة لتلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين المستهدفين في أسواق مختلفة. فعلى سبيل المثال لم تقم شركة دانون الفرنسية المتعددة الجنسيات المختصة بإنتاج المواد الغذائية، لم تقم بإنتاج سلعها بحيث تكون قريبة لأذواق المستهلكين فحسب، بل كيّفت نشراتها الإعلانية بحيث تكون متناسبة مع السوق اليابانية. وفسرت الشركة فقد هذا الأمر بأن المستهلكين اليابانيين يفضلون اللبن الرائب ذي الكمية القليلة من السكر، وبمذاق خفيف وبكمية قليلة من حموضة

الفاكهة المضافة إليه. ويُفضل اليابانيون كذلك العلب ذات القياسات الصغيرة مقارنة مع الأمريكيين والأوروبيين. عدا عن ذلك إن الدعاية لهذا المنتج باعتباره مفيداً للصحة ليست فعالة في الدول الغربية، لأن اليابانيين لا يرون الفرق بين الغذاء الغربي الصحي وبين الإنتاج المطبوخ (وغالباً من بدل الغذاء).

الأسعار

تواجه الشركات التي ترغب في الدخول إلى الأسواق الخارجية العديد من المشاكل أثناء حلها للمسائل المتعلقة بوضع الأسعار على سلعها.

وبصرف النظر عن كيفية حل الشركات لمسألة الأسعار فإن أسعارها الخارجية ستكون أعلى من أسعارها المحلية، فحقائب ***Gucci*** مثلاً يمكن أن تباع بـ 80 جنيهاً استرلينياً في إيطاليا، وبـ 160 جنيه إسترليني في سنغافورة، لماذا؟ تكمن المسألة في أن ***Gucci*** تواجه مسألة تصاعد الأسعار، إذ إنها تضيف تكلفة النقل على سعر المنتج في المصنع وكذلك التعرفات وعلاوات التصدير والبيع بالجملة والمفرق. ونظراً لهذه القيم المضافة لابد حسب اعتقاد الشركة من أن يكون حجم مبيعات الإنتاج أكثر بـ 2-5 مرات للحصول على ذات الربح في دولة أخرى.فعلى سبيل المثال: سروال الجينز من ماركة ليفي الذي يباع بـ30 دولاراً في الولايات المتحدة، يساوي 63 دولاراً في طوكيو، و88 دولاراً في باريس. هناك مسألة أخرى تتعلق بتسعير السلع التي تزود بها الشركات فروعها الخارجية. فإذا وضعت الشركات في هذه الحالة سعراً مرتفعاً فإن عليها دفع ضرائب جمركية مرتفعة جداً (بصرف النظر عن دفع أقل ضريبة أرباح في هذا البلد). وأما إذا وضعت الشركات سعراً منخفضاً جداً على سلعها فسوف تصطدم بالإجراءات المضادة لإغراق السوق بالسلع الرخيصة. والإغراق هو بيع الشركة لسلعها بسعر أقل من التكلفة الأساسية أو بسعر منخفض جداً وأقل بكثير من السعر الموجود في السوق المحلية. ومنذ الثمانينات قام الاتحاد الأوروبي بتكثيف تطبيق الإجراءات المضادة للإغراق بالنسبة لاستيراد البضائع، من عناصر ومواد الأجهزة الإلكترونية وحتى مواد الخام. وفرض الاتحاد الأوروبي مثلاً ضريبة على الإغراق بمقدار 96.8% على آلات التصوير والفيديو المستوردة والمنتجة من قبل الشركات

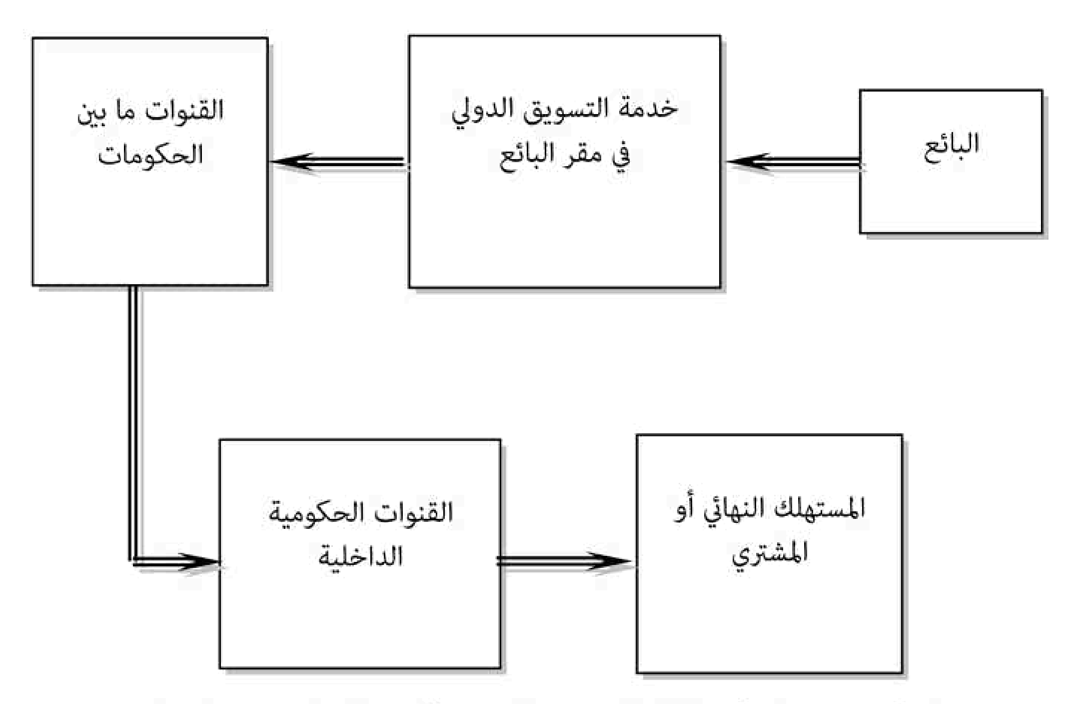
اليابانية. وتم فرض هذه الضرائب بعد التحريات التي قامت بها اللجنة الأوروبية و«تومسون برودكاست أوف فرانس (المنتج الأوروبي الأساسي لآلات تصوير الفيديو) رداً على شكوى مقدمة من شركة ***BTS*** فرع شركة فيليبس. وتبين أن المصدرين اليابانيين ضاعفوا من حصتهم في السوق الأوروبية من 52% عام 1989 إلى 70% عام 1992 بفضل سياسة التسعير التي اتبعوها. وأما حصة المنتجين الأوروبيين في هذه السوق في الفترة ذاتها فقد انخفضت من 48% إلى 30% (21).

وأخيراً، لكن ليس في المرتبة الثانية مطلقاً، تواجه الشركات العالمية مشكلة ما يسمى بالسوق الرمادية، فعلى سبيل المثال باعت شركة «مينولتا» سلعها من آلات التصوير إلى الموزعين من هونغ كونغ بسعر أقل من بيعها للموزعين الألمان وذلك بسبب نفقات النقل والتعرفات والرسوم. وفي النتيجة، فإن السعر المفرق لآلة التصوير من ماركة مينولتا في هونغ كونغ كان بمقدار 80 جنيهاً إسترلينياً، وأما في ألمانيا فقد كانت تباع بـ 170 جنيه. وقد لاحظ بعض تجار الجملة في هونغ كونغ هذا الفرق في الأسعار وبدؤوا ببيع آلات تصوير مينولتا إلى التجار الألمان بسعر أقل مما كانوا يدفعونه للموزعين الألمان. ولم يتمكن الموزعون الألمان من بيع مخزون سلعهم وقدموا شكوى إلى شركة مينولتا. وبهذا الشكل تجد العديد من الشركات أن الموزعين ذوي المراس المفرط يشترون السلع أكثر مما يستطيعون بيعه في دولهم، بهدف بيعها من جديد في دولة أخرى والحصول على الأرباح على حساب فرق الأسعار. وتحاول الشركات العالمية أن تتجاوز هذه الأسواق الرمادية عن طريق زيادة أسعارها على الموزعين «رخيصي الثمن» وقطع علاقاتها مع أولئك الذين يمارسون لعبة «غير شريفة» أو القيام بتعديلات وتحسينات على إنتاجها المخصص لكل دولة.

قنوات التوزيع

يجب على الشركة العالمية أن تهتم بمسألة ترويج إنتاجها للاستهلاك النهائي من وجهة نظر كل قنوات التوزيع. في الشكل 4/2 تم استعراض ثلاث حلقات رئيسية مرتبطة مع بعضها البعض بين البائع والمستهلك النهائي. الحلقة الأولى هي مقر مؤسسة البائع وهي تقوم بمراقبة قنوات التوزيع وتعتبر بمثابة جزءاً من القناة ذاتها. الحلقة الثانية هي القنوات ما بين الحكومات وهي تكفل توريد البضائع حتى حدود الدول الأجنبية.

والحلقة الثالثة هي القنوات الحكومية الداخلية وهي تكفل (تضمن) توريد البضائع من نقطة اجتياز (عبور) حدود الدولة الأجنبية وحتى الاستهلاك النهائي. ويفترض بعض المنتجين أن العمل يعتبر منجزاً بعد أن تخرج السلعة من أياديهم. إلا أنه كان من المفيد للشركات إن هي أولت اهتماماً أكثر بعملها خارج الحدود.



الشكل 4/2: الهيكل العام لقنوات التوزيع في مجال التسويق الدولي.

يكمن الاختلاف الآخر في مقياس وطابع أقسام تجارة المفرق في الخارج. في ذلك الوقت الذي كانت تسيطر فيه الشركات العالمية الكبرى على تجارة المفرق في الولايات المتحدة وبريطانيا كانت تجارة المفرق في الدول الأوروبية وغيرها من الدول تتم من قبل عدد رئيسي من تجار المفرق المستقلين الصغار. وإن تنوع الروايات الواردة حول غزو الشركات الغربية للسوق اليابانية يفترض أن الاستحواذ على النظام الوطني للترويج غالباً ما يكون المرحلة المصيرية في عملية الدخول إلى الأسواق، وبالتالي، يجب على الشركة توظيف وسائلها المتنوعة للحصول على المعلومات حول خصائص كل قناة للترويج التابعة للسوق الخارجية واختيار الأسلوب الأكثر فاعلية للدخول في مجموعة أو نظام الترويج المحصّن. (مداخلة 6/2).

المداخلة 6/2:

Xerox: الدخول إلى أسواق أوروبا الشرقية

في عام *1993* لاقت شركة «زيروكس» منافسة حادة من قبل الشركات التي كانت مهتمة وراغبة في نقل سلعها إلى أسواق أوروبا الشرقية الناشئة حديثاً. وأدركت زيروكس أنه لابد من تلميع صورة علامتها التجارية وإعداد إستراتيجية تسويقية تناسب العديد من الثقافات، وتكون فاعلة في كل الدول الأوروبية الشرقية العشر، حيث تمارس الشركة نشاطها عبر شبكة مؤلفة من *200* نقطة تجارية متغلبة على الاختلافات في اللغة والثقافة والبنى التحتية.

وبدراستها للسوق، أدركت زيروكس أن وسائل الدعاية في أغلب دول أوروبا الشرقية لم تكن على ذلك المستوى الذي كانت عليه وسائل الاتصال الجماهيري الغربية. ففي العديد من الدول حيث كان التسويق مازال شيئاً مبتكراً بعد، واجهت زيروكس مسألة صعبة، فقد كان عليها العثور على أفضل طريقة لخدمة الزبائن. وبتعاونها مع وكالة «آسبن» العملية، حددت إدارة زيروكس الأفكار الأساسية لعلامة زيروكس التجارية وخصائص تقبل المستهلكين لسلعها.

في جميع دول العالم تعرف شركة زيروكس على أنها الشركة التي تطرح تجهيزات المكاتب الأكثر جودة، وإذا اختار الزبون الغربي طابعة مثلاً فإنه يتأكد من جودة الطباعة وسهولة استخدامها في الشبكة وإمكانية تحديثها. وأما في دول أوروبا الشرقية فإن هدف الزبون كان يتمثل في امتلاك أية طابعة (بسبب العجز) ولا يفكر في أنها ستعمل في الشبكة أو كيف ستخدمه.

وبما أن زيروكس تعتبر علامة تجارية غالية الثمن، فإن على المستهلكين أن يعرفوا مقابل أي شيء يدفعون أموالهم، وقد ركز الطاقم القيادي على الميزات الأساسية لزيروكس مثل الأمان وجودة والخدمة ما بعد البيع والشبكة الواسعة من الموردين والقيمة متوسط الأجل وطويلة الأجل. وارتأت الشركة أن تقوم باستخدام الصحافة والنشرات الإعلانية وكذلك التلفزيون في موسكو. وتشرح

«بلانا فولي»، مديرة زيروكس للتسويق والاتصال مع الرأي العام، بعض الأفكار في هذا الخصوص: «كان علينا العثور على عناصر للدعاية يمكن أن تقترب من كل دولة، وكل شيء كان يجب أن يتوافق مع وسائل الاتصال المحلية. وقامت آسبن بإعداد الحملة الإعلانية على شكل لوحات متباينة تتضمن إعلانات كتب عليها المعاني الأساسية للحملة بلغة بسيطة وسهلة، فعلى سبيل المثال، تعلن الحملة الدعائية المكتوبة على الوجهين لرجال الأعمال أين يمكنهم العثور على أقرب نقطة تجارية لشركة زيروكس، إضافة إلى قائمة بالأسماء والعناوين. وبين رسم المنظار الموجود في الأسفل أين يمكن العثور على نقاط البيع المنافسة لزيروكس. والحملة الدعائية الأخرى كانت تتركز على أمان وضمانة زيروكس، وهي على شكل ناطحة سحاب من ورق تقف خلف آلة زيروكس كتب عليها «زيروكس فقط يمكنها أن تجتاز هذه التجربة».

جمعت وكالة آسبن أكثر من *200* مدير للتسويق من أوروبا الشرقية وشرحت لهم أسس وقواعد الإستراتيجية التسويقية والدعائية. وكان الهدف الرئيسي يتمثل في إعطاء الأهمية لما تفعله زيروكس، وما هو دور المدراء في تحريك سلعها. وتم تزويد مدراء التسويق بحجم كاف من المعلومات والمواد للقيام بإعلانات بريدية لإرسالها إلى قائمة من المستهلكين في منطقة واحدة. وكانت هذه الإرساليات تتناسب مع طريقة التسويق المباشر، وكانت تتضمن براشورات ورسائل موجهة إلى المستهلك ودعوة له لتجربة سلع زيروكس. وتضمنت عمليات تعليم مدراء التسويق كذلك إعطاء نصائح لتنظيم تطبيق السلعة حسب طريقة البيع الخاصة. وهذه الطريقة يمكن أن تبدو غريبة لزيروكس، لكن نقاط البيع في أوروبا الشرقية كانت عبارة عن مشاريع صغيرة تنشط كل واحدة منها على انفراد، لذا كان من المهم أن تدعم هذه النقاط الفردية الصورة العامة لزيروكس.

ولوحظت اختلافات غريبة بين أساليب عمل نقاط زيروكس في أوروبا الشرقية والنقاط التجارية من بريطانيا. ففي موسكو افتتحت بعض النقاط التجارية مكاتبها في شقة تقع في الطابق الرابع عشر، والبعض افتتح مكاتبه في كافتيريا. في وارسو كان الأمر مغايراً بعض الشيء:

كـان هنـاك العديـد مـن صـالات العـرض لكـن في واحـدة منهـا تـم وضـع (عـرض) الآلـة التـي ينصـح بشرائهـا في وسـط المحـل تمامـاً. كـان هنـاك القليـل مـن النقـاط التـي تتناسـب مـع طريقـة الشركـة القياسـية فـيما يخـص مكـان البيـع. ولحـل هـذه المسـألة، تـم إعـداد مجموعـة مـن المـواد المخصصـة لأمـاكن البيـع بمـا فيهـا لـنشرات للتوزيـع والإعـلان والقـبض. وتمكنـت النقـاط التجاريـة مـن اختيـار المـواد التـي تلبـي حاجاتها ومتطلباتها أكثر.

وقد أتاح نجاح الحملة الدعائية لعلامة زيروكس التجارية من تحقيـق أكـثر مـن *80%* من حجم المبيعات كان يعود سببه أيضاً إلى النمو الاقتصـادي الـذي حققتـه تلـك الدول، وازداد عدد النقاط التجارية لزيروكس أيضاً.

إن تأمين نقاط تجارية لأية علامة تجارية يعتبر أمراً أساسياً وفعـالاً، وابتـداءً مـن المحاولة الأولى في عام *1993* حصلت كل نقاط زيروكس التجاريـة (وعـددها الآن حـوالي *400*) على مجموعات عصرية لعكس صورة زيروكس الجديدة، والتي يشار إليها بالحرف «*X*» الأحمر، وتعتقد شركة زيروكس أن حملاتهـا الإعلانيـة في أوروبـا الشرقيـة يجـب أن تستخدم طرق أخرى الآن وليس تلك التي حققت نجاحـات منـذ عـدة سـنوات لتثبيـت مواقعها في الأسواق النامية بسرعة.

المصدر:

Daney Pazker, «The X Files», Marketing Week (8 March 1996), P. 73-74.

البنية التنظيمية وتطبيق إستراتيجية التسويق

إن نجاح أية إستراتيجية تسويقية يكمن في قـدرة الشركـة عـلى تحقيـق الإسـتراتيجية التي قامت بوضعها، وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية الدولية يزداد صعوبة أكثر بسبب انقطاع الشركة عن أسواقها الخارجية. ويجب أن تكون لدى الشركة بنية تنظيمية تتناسب مع البيئـة الدولية، ويجـب أن تكـون مرنـة لتضـمن تنفيـذ إسـتراتيجيات الشركـة المختلفـة في الأسـواق المتنوعة.

وتدير الشركات عملها في مجال التسويق الدولي حسب ثلاثة أسـاليب مختلفـة كحـد أقصى. وقبل كل شيء تقوم أغلب الشركات بتنظيم أو تأسيس قسم التصـدير ومـن ثـم فـرع دولي، وأخيراً تصبح مؤسسة عالمية.

قسم التصدير

> **قسم التصدير**
> *Export Department:*
> **شكل من المؤسسات التسويقية الدولية يتألف من عاملين يديرون خدمة الترويج ومن بعض الموظفين الذين يقومون بنقل سلع الشركة إلى الخارج.**

تدخل الشركات إلى الأسواق الدولية عادة ابتداء من القيام بعملية التصدير التقليدية. وحسب توسيع حجم المبيعات الدولية تقوم الشركة بإنشاء قسم التصدير والذي يدخل فيه القسم القيادي أو الإداري لمجال الترويج وبعض الموظفين. وعندما ينمو حجم المبيعات أكثر، فإن قسم التصدير يتوسع أيضاً، وبذلك تتوسع الخدمات التسويقية المتنوعة التي يقوم بتقديمها أو يمارسها، مما يتيح لهذا القسم أن يهتم أكثر بالعمل التجاري. وإذا كانت الشركة تقوم بمشاريع مشتركة أو تهتم بالاستثمارات المباشرة فإن قسم التصدير يتوقف (يكف) عن تلبية الحاجات والمتطلبات المتنامية.

القسم الدولي

> **القسم الدولي**
> *International Division:*
> **شكل من المؤسسات التسويقية الدولية حيث يقوم فرع الشركة بمراقبة نشاطها في الخارج. ويشكل خبراء التسويق والإنتاج والبحث والتخطيط والكوادر العامة الأقسام الوظيفية جغرافياً أو إنتاجياً أو يشكلون الفرع الدولي المسؤول عن مبيعاته وأرباحه الخاصة.**

تمارس العديد من الشركات نشاطاتها في عدة أسواق دولية وتكتسب أنواع جديدة من النشاطات في الميدان الدولي. يمكن للشركة أن تهتم بتصدير إنتاجها إلى دولة واحدة، وبيع الرخصة إلى دولة أخرى، وإقامة مشاريع مشتركة مع دولة ثالثة، وافتتاح فروع لها في دولة رابعة. وتؤسس الشركات عاجلاً أم آجلاً القسم الدولي أو الفرع الذي سيهتم بكل نشاط الشركة الدولي.

يمكن تأسيس الفروع الدولية بطرق مختلفة، ويدخل في ملاكها خبراء التسويق والإنتاج والبحث العلمي والمالية والتخطيط ومجموع المستخدمين، وهي تتألف من أقسام وظيفية يتم تشكيلها بواسطة أحد هذه الأساليب: يمكن أن تتشكل حسب التوصيف الجغرافي، حيث يكون كل مدير مسؤول عن كل دولة (وهو يهتم بالكادر التجاري وأقسام البيع والموزعين ومنح التراخيص

في تلـك الدولـة). والأقسـام الوظيفيـة يمكـن أن تتشـكل حسـب التوصـيف التجـاري، حيـث يكـون كـل قسـم مسـؤولاً عـن مبيـع مجموعـة معينـة مـن السـلع في الميـدان الـدولي. وأخـيراً، يمكـن للأقسـام الوظيفيـة أن تكـون فـروع دوليـة إذ يكـون كـل فـرع مسؤولاً عن مبيعاته وأرباحه الخاصة.

المؤسسة العالمية

قطعت بعض الشركات مرحلة العمل الدولي وأصبحت في الواقع مؤسسات عالميـة، وهي لا تعتبر نفسها من عناصر السوق الوطنية التـي تبيـع منتوجاتهـا في الخـارج، بـل هـي أصـبحت مـن عنـاصر السـوق العالميـة. وتقـوم الإدارة العليـا للشركـة بـالتخطيط لإنتاج سلعها وتحـدد سياسـتها التسـويقية والتـدفقات الماليـة ونظـام التـزود التقنـي المادي في الميدان الـدولي. وتكـون الأقسـام الوظيفيـة الدوليـة مسـؤولة أمـام رئـيس الشركة بشكل غـير مبـاشر، أو أمـام رئـيس مجلس الإدارة في الشركة وليس أمام رئيس القسم الدولي. وإن رؤساء الحلقة الوسطى يكونون عادة مهيئين للعمل على النطاق العـالمي (الذي يختلف تماماً عن العمل على النطاق المحلي). وتختـار الشركـة المـلاك الإداري الموجـود في العديـد مـن الـدول، وتقـوم بشراء المسـتلزمات بـأرخص الأسـعار فيهـا، كـما أنهـا توظـف استثماراتها في الدول التي تتوقع أن تحصل منها على مزيد من الأرباح.

المؤسسة العالمية
(*Global Organization*):
شكل من المؤسسات الدولية حيث تقوم الحلقـة القياديـة ومـلاك الشركـة بـالتخطيط للإنتـاج أو تحديد القدرات الإنتاجية والسياسـة التسـويقية والتدفقات المالية ونظام التزود التقني المـادي في الميدان الدولي. والأقسام الوظيفية الدولية تكون تابعـة في نشـاطها إلى رئـيس الشركـة ولـيس إلى رئيس القسم الإداري.

بالدخول إلى القرن الحادي والعشرين ينبغي على الشركات الرائدة في العالم أن تصبح شركات عالمية إذا أرادت بالطبع أن تحافظ على قدرتها التنافسية وتـدعمها. في ذلـك الوقـت الذي تتغلغل فيه الشركات الأجنبية إلى أسـواقها الوطنيـة، يجـب عـلى الشركـات المحليـة أن تبذل جهوداً أكـبر بـالطبع في الأسـواق الأجنبيـة. وعليهـا أن تتنبـأ بعلاقاتهـا تجـاه العمليـات الدولية وأن تنظر إلى العالم كسوق واحدة من غير حدود أو قيود (22).

وتفترض الأسواق الدولية المنافسة على الشركات العالمية التسلح بالمرونة. فأكبر منتج عالمي للألبسة العصرية، وهو الشركة الإيطالية ***GFT*** تقوم بخياطة بدلات غالية الثمن من طراز «إيمانويل وأنغارو» و«جورجيو أرماني» و«فالنتينو» و«بولمر». وإن توسع الشركة الدولي يتطلب مرونة إضافية في تنفيذ التغيرات التنظيمية. والتوتر الذي تواجهه الشركة يعكس قضية هامة تقف على طريق العديد من المؤسسات العالمية.

> لا تقوم ***GFT*** بمطابقة العولمة في مجالها لتحديد المواصفات وتوحيدها. فالعولمة برأي ***GFT*** هي قيمة النمو الإجمالي. وكلما كان دخول الشركة إلى السوق العالمية كبيراً، كلما كان نموها يتعلق أكثر برد الفعل على الاختلافات المحلية المتعددة لأسواقها المحلية في كل العالم (*23*).

إن تنظيم التسويق الدولي الفاعل يعتبر مهمة ضرورية للشركات من أي نوع كان. والنزاع بين مسألة التمركز وعدم التمركز مقلق جداً للشركات، فمن جهة، على المدراء أن يقتربوا من اتخاذ قرارات إستراتيجية وإجراءات متنوعة بشكل مركزي. لكن من جهة أخرى، يجب عليهم تقديم، قدر المستطاع، استقلالية العمل لكوادر الشركة الذين يرتبطون بظروف السوق. ليس هناك خطة عالمية للتنظيم المركزي وغير المركزي، لابد من أخذ مبدأ «فكر بصورة عالمية، واعمل على النطاق المحلي، الإقليمي» بعين الاعتبار. ويتغير الهيكل التنظيمي حسب وضع الشركة والزمن الذي تعمل فيه. وعلى الشركة أن تضمن تناسب بنيتها مع البيئة الدولية، وفي الوقت ذاته أن تتحلى بالمرونة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية(24).

«بيرسي بارنفيك» رئيس مجموعة ***Asea Brown Boveri*** السويدية - السويسرية يقيّم بصورة حرفية صعوبة تنظيم العمل الدولي. ويصف ضرورة وجود بنية تنظيمية تجمع بين التكنولوجيا الأساسية للشركة، وتؤكد على فاعلية الوسط العاملة فيه، وتحافظ كذلك على موقعها في السوق الدولية وتطور من قدرتها على التكيف معها.

> ***ABB*** تتصف بثلاثة تناقضات داخلية. نحن نريد أن نكون شركة عالمية وداخلية، كبيرة وصغيرة، مركزية تماماً مع وجود دقة مركزية ورقابة. وإذا قمنا بحل هذه التناقضات فسوف نحصل على أفضلية تنظيمية جوهرية.

تقييم ورقابة الأداء الوظيفي

يمكن لأية مشاكل، ابتداءً من منافسة غير متوقعة وحتى بدء حرب ما على سبيل المثال، أن تعيق تنفيذ الخطة التسويقية وتعرقلها. ويجب على الشركة أن تتكيف بسرعة مع تلك الأحداث، وهذا ما يحدد نجاحها الطويل الأمد. وبالتالي، على الشركة أن تقيّم نتائج تنفيذ خططها التسويقية وتحليل النجاحات وخيارات الأهداف والمهام وعند الضرورية، القيام بالرقابة على العمل.

من المهم أن نشير إلى أن نموذج اتخاذ القرارات حول التخطيط الذي يطبقه مدراء وخبراء التسويق الدولي يعتبر عملية متكررة دائماً. ويجب على الإجراءات المتخذة أن تؤدي دائماً إلى ضمان إدراك البيئة التي تعمل فيها الشركة وإلى تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

الخلاصة

لا تستطيع الشركات أن تسمح لنفسها بالاهتمام فقط بسوقها المحلية مهما كانت هذه السوق واسعة وكبيرة، وقد أصبحت العديد من فروع الصناعة فروعاً عالمية بالفعل، والشركات التي تعمل على النطاق الدولي سيتاح لها دفع أقل التكاليف والحصول على الضمان أكثر. وفي الوقت ذاته يرتبط التسويق العالمي بدرجة كبيرة من الخطر بسبب سعر العملات غير المستقر وعدم استقرار الحكومات والرسوم الوقائية والقيود التجارية إضافة إلى العديد من العوامل. وباعتبار الفوائد المحتملة وأخطار التسويق الدولي، فإن الشركات تشعر بالحاجة إلى اتباع طريقة منظمة لاتخاذ القرارات في مجال التسويق الدولي. واستعرضنا ثمانية عناصر للتخطيط في مجال التسويق الدولي.

وكخطوة أولى يجب على الشركة أن تقوم بتحليل قدرات وإمكانيات السوق الدولية المتوفرة، ومن أجل هذا الأمر، يجب على المدراء إدراك بيئة السوق الشاملة ولاسيما نظام التجارة الدولية. ولابد من امتلاك القدرة على تقييم الملامح أو الصفات الاقتصادية والسياسية القانونية والثقافية لكل سوق أجنبية. ويجب على الشركة أن تقرر هل ستدخل إلى السوق الدولية أم لا، وهل ستعاين الأخطار المحتملة ومزايا هذه الخطوة.

ثانياً، يفترض هذا القرار تحديد حجم المبيعات الدولية وتحديد عدد الدول التي ستتم فيها هذه المبيعات أثناء القدرة المحتملة لتعويض رأس المال.

ثالثاً، يجب على الشركة أن تتخذ قراراً حول كيفية دخولها إلى السوق (عبر التصدير أو النشاط التجاري المشترك أو الاستثمار المباشر). تبدأ العديد من الشركات نشاطها كمصدرين بسيطين وتنتقل تدريجياً إلى النشاط التجاري المشترك، وأخيراً تدخل في مرحلة الاستثمار المباشر في الأسواق الخارجية. إلا أن الشيء المشترك للشركات هو أنها تستخدم المشاريع المشتركة كخطوة أولى للدخول إلى سوق أجنبية.

رابعاً، يجب على الشركة توزيع المصادر الضرورية للتثبيت الأولي ولإشغال موقع راسخ في السوق في المستقبل. خامساً، يجب على الشركة أن تقوم بإعداد خطتها الإستراتيجية التسويقية مدركة أثناء ذلك مستوى تكييف أو تحديد مواصفات كل عناصر المجموعة التسويقية: السلعة، حركة السلعة، الأسعار وقنوات التوزيع. بعد ذلك على الشركة أن تعين إدارة قيادية لتجسيد إستراتيجيتها على أرض الواقع بنجاح. وللقيام بالعمليات الدولية يمكن للشركة أن تشكل بنى تنظيمية متنوعة. وتبدأ أغلب الشركات من قسم التصدير وتنتقل تدريجياً إلى القسم الدولي، وبعض الشركات تصبح مع مرور الوقت مؤسسات عالمية، حيث يقوم بالتخطيط وقيادة عملها التسويقي، الموظفون الكبار في الشركة. وتنظر المؤسسات العالمية إلى العالم كله على أنه سوق واحدة دون أية قيود. وأخيراً يجب على المدراء أن يقيّموا دائماً خططهم التسويقية الدولية، ويجب متابعة كل الخطط، وعند الضرورة تطبيق أساليب الرقابة للحصول على النتيجة الإنتاجية المنشودة.

مفاهيم أساسية

تكييف الاتصالات
تكييف الإنتاج
الهيكل التسويقي المتكيف
الرقابة المالية
التجارة
التسويق العالمي
المؤسسة العالمية
القسم الدولي
القيود التجارية غير الضريبية
الانتشار بالشكل الثابت
المقاولة
الاستثمارات المباشرة
النشاط التجاري المشترك
التملك المباشر

الفرع العالمي	الهيكل التسويقي المحدد المواصفات
الشركة العالمية	التعرفة
ابتكار سلع جديدة	الإدارة حسب العقد
الكوتا	التصدير
الثقافة	قسم التصدير
الترخيص	الحظر

مسائل للمناقشة

1- بالنظر إلى كل المشاكل التي تعترض الشركة والتي تحدث على المستوى «الدولي»، اشرحوا لماذا تطمح العديد من الشركات الدخول إلى الأسواق الخارجية، ما هي ميزات العمل خارج السوق المحلية؟

2- عند تصدير السلع إلى الخارج يمكن للتاجر أن يواجه قيود تجارية من أي نوع كانت. فكروا، كيف يمكن للقيود التالية أن تؤثر على المجموعة التسويقية للمصدر: التعرفة، والكوتا والحظر.

3- عندما قامت شركة هوندا في وسط الثمانينيات بطرح سيارتها الفاخرة والوقورة من طراز «*Legend*» في السوق الأوروبية لم يذهل المصنعون الأوروبيون للسيارات غالية الثمن من نوع (جاغوار ومرسيدس وب م ف). حتى أن البعض منهم أعلن أن جاذبية هوندا في السوق الجماهيرية لا تقارن مطلقاً، ونحن نمارس نشاطنا في قطاع مميز جداً». في عام 1990 أنتجت تويوتا المعروفة بخبرتها في صناعة السيارات طرازاً جديداً من السيارات الفارهة وتدعى ***Lexus*** والتي تفوقت على هوندا وحلت مكانها في المرتبة الأولى. وأصبحت ***Lexus*** مشهورة أيضاً ضمن ماركات السيارات الفارهة الأخرى من نوع مرسيدس وب م ف. ادرسوا الإستراتيجية اليابانية في توظيف استثماراتها الطويلة الأمد في الأسواق الدولية، وما هي الدروس التي يمكن أن تستفيد منها، أو تجذبها، الشركات الأوروبية التي ترغب في الدخول إلى العالمية؟ وهل يمكن تطبيق تلك الإستراتيجيات بالنسبة إلى شركة «هينيكين» (انظروا المداخلة 5/2)

و«زيروكس» (انظروا المداخلة 6/2) وماكدونالدز (انظروا معلومات للتأمل) والتي ترغب في تقوية علاماتها التجارية في الأسواق الناشئة حديثاً؟

4- تكون السلعة المصدرة عادة أعلى سعراً، لكن ليس دائماً. فآلة التصوير «نيكون» يكون سعرها أرخص في نيويورك من سعرها في طوكيو. حاولوا تفسير لماذا تكون الأسعار الخارجية أحياناً أعلى، وأحياناً أخرى أقل من الأسعار المحلية على السلعة المصدرة.

5- يؤدي إغراق السوق بالبضائع إلى توفير النقود بالنسبة للمستهلكين. اشرحوا لماذا يكون الإغراق غير قانوني من وجهة نظر الاتحاد الأوروبي؟ وهل تعتبر الرسوم المضادة للإغراق حلاً فاعلاً لهذه المشكلة؟ ما هي مساوئ الإغراق الذي تقوم به الشركات الأجنبية بالنسبة إلى المستهلكين؟

6- ما هو نوع التنظيم التسويقي الدولي الذي يمكن أن تقترحوه للشركات التالية: 1) زيروكس التي تطرح خيارات واسعة من تقنية التصوير والنسخ وأنظمة معالجة الوثائق في جميع دول العالم. 2) إلى منتج أمريكي غير كبير للألعاب الذي يبيع سلعه في أوروبا. 3) إريكسون التي تبيع مجموعة كاملة من هواتفها المحمولة في الشرق الأقصى.

تثبيت مواد الفصل

1- ادخلوا إلى محل تجاري ضخم يبيع الأجهزة الإلكترونية من تلفزيونات ومسجلات وغيرها. اختاروا نوعاً أو أكثر من السلع للبحث والدراسة.

- ضعوا قائمة لأسماء الشركات حسب كل صنف من السلع وصنفوا كل علامة تجارية حسب مبدأ «وطنية» أم «أجنبية». كيف قمتم بتصنيف العلامة التجارية على أنها «وطنية» أم «أجنبية».

- أوضحوا (بينوا) أين تم تصنيع تلك السلع. وهل تم تصنيعها من سلع «وطنية» في الخارج؟ وهل تم تصنيعها من سلع «أجنبية» في دولتكم؟

هل تشير النتائج التي توصلتم إليها إلى حجم التسويق الدولي؟ وإلى أي قدر كان ناجحاً تطبيق مفهوم «العالمية» على بعض العلامات التجارية.

2- وسائل التسلية، بما فيها الأفلام والبرامج التلفزيونية والتسجيلات الموسيقية تعتبر مادة تأتي في المرتبة الثانية للتصدير الأمريكي.

- ادخلوا إلى مكتبة مؤسستكم التعليمية، وخذوا بعض المجلات الأجنبية. اعثروا فيها على اللوحات والروايات أو الدعايات المتعلقة بالتصنيع الأمريكي لوسائل التسلية. حللوا المعلومات التي توصلتم إليها. اهتموا بحجم وبنية هذه المعلومات. هل يمكنكم أن تدركوا معناها.؟ وهل تبدو لكم هذه المعلومات ممتعة وضرورية للأجانب؟ ما الشيء الذي أعجبكم؟

- الهند - أكبر دولة منتجة للأفلام السينمائية، لكن يعرض القليل منها في أوروبا لماذا يحدث هذا الأمر؟ اقترحوا بعض الأساليب التي برأيكم يمكنها أن تساعد شركات إنتاج الأفلام الهندية على احتلال حصة أكبر من حصة السوق السينمائية الأوروبية في الوقت الحالي.

الحواشي

1. *"Johannesburgers and fries", The Economist (27 September 1997), p.107-108.*
2. *Warren J. Keegan, Global marketing management, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), p.6-11.*
3. *C. P. Rao, M. K. Erramilli and G. K. Ganesh, "Impact of domestic recession on export marketing behavior", International Marketing Review, 7,2 (1990), p. 54-65.*
4. *"All free traders now?", The Economist (7 December 1996). P. 25-29.*
5. *Carla Rapoport, "The big split", Fortune (6 May 1991), p. 38-48; Mark Maremont, "Protectionism is king of the road", Business Week (13 May 1991), p. 57-58.*
6. *Philip B. Cateora, International Mqrketing, 8th ed. (Homewoo, IL: Irwin, 1993), p. 49-51; Louis S. Richman, "What's nest after GATT's victory?", Fortune (10 January 1994), p. 66-70; "All free traders now", The Economist (7 December 1996) p. 25-27; "School's brief: trade winds", The Economist (8 November 1997), p. 124-125.*
7. *Chris Halliburton and Reinhard Hunerberg, "Marketing in a European environment" in id., European Marketing: Reading and cases (Wokingham, Berks: Addison Wesley, 1993), p. 3-22; Colin Egan and Peter McKiernan, Inside Fortress Europe: Strategies for the single market, the EIU series (Wokingham, Berks: Addison-Wesley, 1994); Brian Rothery, What Maastricht Means for Business (Aldershot: Gower, 1993).*
8. *Bill Saporito, "Where the global action is", Fortune, "The tough new consumer" (autumn-Winter 1993), p.62-65.*
9. *Ian Rodger, "The long journey to liberalization", Financial Times Exporter, 11 (Spring 1996), p.6.*
10. *Nile Partley, "Russian gold rush slows to a hard slog", Daily Telegraph (5 April 1997), p. 16.*
11. *Leo G. B. Welt, Trade Without Money: Barter and countertrade (Ney York: Harcourt Brace Jovanovic, 1984), Demos Vardiabasis, "Countertrade: new ways of doing business",*

Business to Business (December 1985), p.67-71; Louis Kraar, "How to sell to cashless huyers", Fortune (7 November 1988), p.147-154; "Pepsi to get ships, vodka in $3 billion deal", Durham Morning Herald (10 May 1990), p. B5; Cyndee Miller, "Worldwide money crunch fuels more international barter", Marketing News (2 March 1992), p.5.

12. *Gill Williams, "Orient express", Marketing Business (May 1995), p. 36-39.*

13. *F. Reinstine, "Selling to Japan: we did it their way", Export Today, 3, 3, p. 10-24.*

14. *John Mole, Mind your monners: Culture clash in the European single market (London: Industial Society Press, 1990),*

15. *"1992: What are we fighting for?", Marketing Business (October 1988), p. 14-15.*

16. *G. J. ooley and J. R. Newcombe, "Ailing British exports: systems, causes and cures" Quarterly Review of Marketing (Summer 1983).*

17. *Peter Doyle, Veronica Wong and Vivienne Shaw, "Marketing strategies of international competitors in the UD machine tool market", Journal of Global Marketing, 8,2 (1994), p. 75-96; Hooley and Newcombe, op. Cit.*

18. *George S. Yip. "Global Strategy... in a world of nations?" Sloan Management Review (Fall 1989), p.29-41; Kamran Kashani, "Beware the pitfalls of global marketing", Harvard Business Review, (September October 1989), p. 91-98; Saeed Saminee and Kendall Roth, "The influence of global marketing standardization on performance", Journal of Marketing (April 1992), p.1-17.*

19. *Keegan, Global Marketing Management op. Cit., p. 378-381. Peter G. P. Walters and Brian Toyne, "Product modification and standardization in international markets: strartegic options and facilitating policies", Columbia Journal of World Business (Winter 1989), p. 37-44.*

20. *Andrew Kupfer, "How to be a global manager", Fortune, (14 March 1988), p.52-58; Maria Shao, "For Levi's: a flattering fit overseas", Business Week, (5 November 1990), p.76-77; Joseph Weber, "Campbell: now it's M-M-global", Business Week, (15 March 1993), p.52-53; Hilary Clarke, "Russia's turn for the*

mMorie Claire treatment", The European (27 February - 5 March 1997), p. 21.

21. *Kenichi Ohmae, "Managing in a borderless world", Harvard Business Review (May - June 1989), p. 152-161; William J. Holstein, "The stateless corporation", Business Week (14 May 1990), p98-105; John A. Byrne and Kathleen Kerwin, "Borderless management", Business Week (23 May 1994), p. 24-26.*

22. *R. Howard, "The designer organisation: Italy's GFT goes global", Harvard Business Review (September - October 1991), p.28-44.*

23. *W. Taylor, "The logic of global business", Harvard Business Review (March - April 1991), p.90-105.*

مواقف للتحليل

Procter & Gamble:

الدخول إلى سوق مواد التجميل الدولية.

قررت شركة ***Gamble & Procter*** المشهورة بسلعها الاقتصادية مثل ***Fairy, Daz*** وغيرها، قررت توسيع عملها في مجال مواد التجميل، وإليكم هذا السؤال: هل تستطيع الشركة التي أقنعتنا لوقت طويل أنه ليس هناك أفضل لأطفالنا من حفاضات (أقمطة) بامبرز، وأن الأسلوب الأكثر فعالية للقضاء على نخر الأسنان هو معجون ***Crest***، وأن الطريقة الأفضل لإزالة الأوساخ عن ثيابنا هو مسحوق ***Tide***، هل تستطيع الآن أن تقنعنا باستخدام مواد التجميل التي ستنتجها؟

المرحلة الأولى: التنويع

يعتقد رئيس مجلس إدارة ***P&G*** النشيط «إدوين أرتست» أن شركته يمكنها القيام بذلك. فقد دخلت الشركة إلى مجال إنتاج مواد العناية بالبشرة في عام 1985. وعندما استحوذت على سلسلة مواد التجميل ***Oil of Ulay***، قررت الشركة بقيادة أرتست الدخول إلى عالم مواد التجميل. وفي عام 1989 اشترت الشركة ***Noxell Corporation*** وسلسلة إنتاجها من مواد التجميل ***Cover Girl*** و ***Clarion*** بـ1.3 مليار دولار. أسس صيدلي من بالتيمور شركة ***Noxell*** في عام 1917 لبيع زجاجات صغيرة زرقاء لتلويح البشرة والتي أطلق عليها فيما بعد معجون للبشرة ***Noxzema***، في بداية الستينيات طرحت ***Noxell*** منتوجها ***Cover Girl*** الذي يحتوي على معجون مخصص لإزالة البثور. وللدعاية لهذا المنتوج تم استدعاء عارضات أزياء شهيرات، وفي النتيجة أصبح المادة

الأكثر مبيعاً في سوق مواد التجميل في الولايات المتحدة، متفوقاً على ***Maybelline*** عام 1986. وفي عام 1987 طرحت ***Noxell*** منتوجاً جديداً أيضاً أطلق عليه ***Clarion*** وهو سلسلة من مواد التجميل للبشرة الحساسة وبأسعار معتدلة. إلا أنه ولتطوير العمل الجديد، قامت الشركة بسحب الأموال من ميزانية تسويق ***Cover Girl*** و ***Noxzema*** ، ونتيجة لهذا وفي نهاية الثمانينيات أصبح خطر الزوال يهدد كلا الشركتين.

ورأى أرتست أن اللحظة مناسبة جداً لتقديم الدعم التسويقي لـ ***Noxell*** على حساب المصادر المتوفرة لدى ***P&G***، والحصول في الوقت ذاته على فرص جديدة لتطوير شركته. وأدرك كذلك أن مواد التجميل ستؤدي إلى جني أرباح إجمالية وتجعل الشركة محصنة. في عام 1990 بلغ حجم مبيعات مواد الصحة 47.7% من 24.08 مليار دولار كمبيعات إجمالية. إلا أن نصف هذه النسبة خصص لمبيع المواد الورقية بما فيها المحارم الورقية. وشكلت نسبة مبيع وسائل التنظيف 32.2%، و13.4% مواد غذائية ومشروبات، و6.7% معدات كيميائية.

بعد الاستحواذ على ***Noxell*** أعطى أرتست الحرية لأعمال وكلاء ***P&G***، وسرعان ما قام هؤلاء بتغيير عبوات ***Cover Girl***، وأصبح شكلها أكثر أناقة، لكنهم حافظوا على إستراتيجية أسعارها. وسارعت ***P&G*** كذلك من عملية إعداد سلع جديدة، ورسخت الشركة هذه التغيرات بزيادة ميزانية التسويق بـ 58% مخصصة للإعلانات فقط لـ ***Cover Girl*** أي ما نسبته 47.5 مليون دولار في الأشهر التسعة الأولى من عام 1990. وتركزت الإعلانات على النماذج الجديدة التي تميزت بمظهر خارجي حقيقي. وحتى العام 1991 ازدادت حصة ***Cover Girl*** في السوق حتى 23% مقارنة مع 21% في عام 1986، في ذلك الوقت انخفضت حصة ***Maybelline*** حتى 17% مقارنة مع 19% عام 1986.

المرحلة الثانية: الشركة تسعى لأن تصبح عالمية

أدركت ***P&G*** أنها لن تنام على أكاليل النصر دائماً، فصناعة مواد التجميل تغيرت، وبالتالي، إذا أرادت ***P&G*** أن تشكل منافسة جدية لابد لها إذن من أن تتغير أيضاً. وترك المستهلكون بشكل جماعي المحلات التجارية للبحث عن العلامات التجارية التي تطرحها المحلات التجارية المستقلة والمحلات الخاصة بمواد التجميل

من طراز ***The Body Shop***، وأكد المحللون أن النساء تعبن من الاحتشاد في أقسام مواد التجميل في المحلات التجارية، وهن يرغبن في شراء تلك المواد كما يشترين بقية الأشياء، أي في المحلات الخاصة. وبالنتيجة، بدأ حجم مبيعات مواد التجميل ينخفض في المحلات التجارية وأما في المحلات الخاصة فقد بدأ يرتفع. وواجهت سلع ***Cover Girl*** صعوبات أيضاً. فعلى سبيل المثال، يفترض اسم ***Cover Girl*** (فتاة الغلاف) أن هذه الماركة مخصصة للشباب، والنساء الفاتنات، اللواتي يتركن (يهملن) أعمال المنزل الخاصة بالنساء الكبيرات في السن، زد على ذلك أن ***Cover Girl*** حققت 80% من مبيعاتها في الولايات المتحدة، في الوقت الذي أصبح فيه كل إنتاج مواد التجميل لدرجة ما إنتاجاً عالمياً. ولهذه الأسباب قرر أرتست من جديد الاستحواذ على الشركة الجديدة.

في هذا الوقت قرر رجل المال رونالد بيريلمان من نيويورك ن يبيع شركته الخاصة بإنتاج مواد التجميل من ماركة «ريفيلون». وكان بيريلمان قد امتلك ريفلون في عام 1985 بـ 1.83 مليار دولار مشترياً كل أسهمها في السوق. إلا أنه سرعان ما واجه مشاكل مالية نتجت عن ضرورة تسديد الديون الضخمة. وفي النتيجة قرر بيع جزء من علامته التجارية ريفلون، بما فيها مواد تجميل من ماركة ماكس فاكتور وألماي وعطورات شارلي وجونتو وشامبو فلكس.

إضافة إلى شركة ***P&G*** ،كان هناك العديد من الشركات الكبرى التي كانت تهتم بـ «ريفلون»، وكما هو الحال مع ***P&G*** أرادت هذه الشركات أن توسع من أعمالها على حساب الاستحواذ على شركة أخرى. شركة ***Unilever*** البريطانية – الهولندية المتعددة القوميات بدأت عام 1989 احتكار العلامات التجارية الأمريكية لإنتاج وسائل الصحة العامة. وبعد أن امتلكت ***Foberge*** و«إليزابيت آردن» احتلت شركة ***Unilever*** المكانة الثالثة بعد «***Estee Lauder*** و***L'Oneal*** في حجم المبيعات في فروع مواد التجميل في المحلات التجارية الأمريكية. وشكل الحجم العالمي لوسائل الصحة لدى شركة ***Unilever*** في عام 1990 4.7 مليار دولار. وكانت شركة «جاسبارال سا» مالكة لجزء كبير من ***Cosmair's L'Oreal*** التي شكلت إيراداتها عام 1989 5.3 مليار دولار. وامتلكت مجموعة نستله السويدية لإنتاج المواد الغذائية

بـدورها 49% مـن «جاسـبارال». كانـت ***P&G*** مهتمـة كثـيراً في منتجـات مـاكس فـاكتور وبيتريكس لأن 80% من مبيعاتها كانت تتم خارج حدود الولايات المتحدة. واندمجت هاتان العلامتان التجاريتان مع بقيـة سلسـلة ***P&G*** وقـدمتا للشركـة أساسـاً للتنـافس عـلى النسـبة الكبرى في عمل إنتاج مواد التجميل والعطورات الذي كان يقدر حجمه بـــ 816 مليـار دولار. في نيسـان 1991 أعلـن «أرتسـت» أن ***P&G*** سـتدفع 1.1 مليـار دولار مقابـل منتجـين مـن ريفلون، يعطيان حوالي 800 مليـون دولار. وقـرر عـدم شراء خطـوط إنتـاج ريفلـون الباقيـة المباعة في المحلات التجارية بأعلى الأسعار.

بيد أنه اتضح أن مخططـات «أرتسـت» امتـدت إلى أبعـد مـن احتكـار كـل خطـوط الإنتاج التي ستضمن لـ ***P&G*** التواجد في الأسواق الدولية. قبل هذا الامتلاك لم تبع ***P&G*** في اليابان مواد التجميـل أو العطـورات في أوروبـا. وحـوالي 75% مـن مبيعـات مـاكس فـاكتور، بحدود 600 مليون دولار، كانت تتم من خارج حدود الولايات المتحـدة، وأمـا الــ 20 مليـون دولار الباقية من مبيعـات «بيـتريكس» فقـد كانـت تـأتي مـن الـدول الأخـرى. واعتقـد أحـد المحليين أن ***P&G,*** خفضت من مبيعاتها لمدة ثلاث سنوات، أي لذلك الوقت الـذي تسـتطيع فيه الشركة أن تستخدم كل العلامات التجارية الأمريكية للدخول إلى الأسواق العالمية.

وكما ساعدت خطوط إنتاج ماكس فاكتور وبيتريكس «شركة ***P&G*** فإن اندماجها مـع بعضها البعض كان بالنسبة لهذه العلامات خدمة لا تقدر بثمن. لا سيما أن شركـة بيـتريكس أدركت أنها حصلت على فرص كبيرة للمنافسة في مجال إنتاج مـواد التجميـل عـلى المسـتوى العالمي، وقد حققت نسبة 62.5% من المبيعات في سـوقها الداخليـة في ألمانيـا، وأمـا القسـم الباقي فقد أتى من سويسرا وأسبانيا وإيطاليا والسـويد، وأرادت بيـتريكس أن تـدخل السـوق الفرنسية أيضاً، لكنها لم تستطع مواجهة ***L'Oreal*** القوية التي تسيطر على السوق، حتـى أن قـوة ***P&G*** لم تسـتطع أيضـاً تقـديم المسـاعدة لبيـتريكس للـدخول إلى السـوق الفرنسـية. والعلامات التجارية الأساسية لبيتريكس، هي مواد التجميل النسائية ووسائل العناية بـالبشرة ***Ellen Betmix*** والعطورات الرجالية ***Henry M. Betrix*** وباع فرعها أوروكـوس كوسـميتيك مواد التجميل بأسماء تجارية مثل «هوغوبوس» و«لورا بياغيوتي».

المرحلة الثالثة: ولادة ماكس فاكتور في السوق الأمريكية

شعرت ***P&G*** أنها يمكن أن تجعل من ماكس فاكتور علامة تجارية قادرة على المنافسة في الولايات المتحدة والتي لم تكن تحت وصاية ريفلون. وبسيرها على طريق تطوير ***Cover Girl*** درست ***P&G*** بسرعة نشاط ماكس فاكتور وأعدت إستراتيجية تحسين إنتاجها، وقرر مدراء ***P&G*** دعوة الممثلة جاكلين سميت كرمز إعلاني. وأدخلت الشركة في إنتاج ماكس فاكتور سلع جديدة وتغييرات تقنية وعززت من إجراءات تحريكها والإعلان عن علامتها التجارية.

ومع ذلك وبعد بيع مبيعات ماكس فاكتور، لم تسلّم ريفلون مواقعها، وتم تعيين إدارة جديدة وتخفيض النفقات الإنتاجية والقيام بحملة إعلانية بموازنة تقدر بـ200 مليون دولار مترافقة مع الموسيقى بأغنية «***Shake Your Body***».

أدركت كلتا الشركتان أنه لا بد من البحث عن طريقة لجذب النساء الشابات بما فيهن المراهقات، دون الابتعاد أو إهمال النساء الكبيرات في السن. وشكلت المبيعات الإجمالية من خلال الصيدليات والمحلات التي تبيع بحسومات شكلت 2% فقط عام 1991 مقارنة مع 6% عام 1990. وأثر على هذا الانخفاض التغييرات الديموغرافية الاستهلاكية والعادات الشرائية. واتجه العديد من المستهلكين إلى إنفاق أموالهم لشراء وسائل العناية بالبشرة وأصبحوا يشترون قليلاً من مواد التجميل الأخرى كطلاء الأظافر وأصابع الحمرة وغيرها.

كانت هذه التغيرات تعني أنه لا بد من جذب النساء الشابات إذا أرادت الشركات المنتجة لمواد التجميل إنعاش مبيعاتها. وقالت إحدى الطالبات أنها يمكن أن تفهم اهتمام الشركات بالمستهلكين الشباب، وكانت تعرف أن النساء الشابات يردن أن يبدون أحياناً كبيرات في السن ولهذا يستخدمن كمية من مواد التجميل أكثر مما هو ضروري في الواقع. «الماكياج - أضافت الطالبة - شيء مهم جداً. وأشار أحد المستشارين الصناعيين أن النساء الشابات يجربن دائماً طلاء الأظافر الجديد على عكس ما تقوم به النساء الكبيرات في السن».

وبالتالي، أمام الشركة مهمة جذب المستهلكين الشباب، أولاً: كان هناك القليل من النساء الشابات مقارنة مع الجيل الأكبر، ثانياً: كافح جميع مصنعي مواد التجميل ليكون لمنتجاتهم مكاناً على رفوف المحلات التجارية وجذب اهتمام المستهلكين. وأشار أحد المحللين: «ببساطة هناك عدد زائد من المنتجين وهناك عدد زائد من السلع وهذا يتبعه عدد قليل من المستهلكين. وتحتد المنافسة، حتى أثناء احتلال موقع ريادي في السوق الشاملة، فإن ***L'Oreal*** توقفت عن الاهتمام بنوعية سلعها وبدأت تنوه على مسألة التسلية بهدف جذب المستهلكين الأكثر شباباً». وكانت المنافسة الإضافية من جهة الأقسام المختصة في المحلات التجارية، والمحلات الخاصة والمندوبين التجاريين من طراز «آفون» وشبكة المحلات التجارية الوطنية.

وفي نهاية المطاف بقي حجم مبيعات مواد التجميل من ***P&G*** في عام 1991 دون أية تغيرات، إذ شكل 722 مليون دولار. وأما حصتها في السوق فقد انخفضت إلى 34% من 34.4% في عام 1990. وارتفعت حصة سوق ريفلون إلى 22.5% من 20.4% عام 1995، ولكن حتى مع هذا الانخفاض غير الكبير بقيت ***P&G*** البائع الأمريكي الأول لمواد التجميل، طارحة سلعها في الصيدليات والمحلات التجارية ذات الاستهلاك الواسع. واعترفت ***P&G*** أنه إلى الآن ما زالت تدرس تلبية الحجوزات وأوقفت توريد سلع جديدة. وإضافة إلى ذلك وحدت الشركة قواها في بيع مواد التجميل. وباع كادرها التجاري فوراً ثلاثة خطوط إنتاج ***Cover Girl*** وكلاريون وماكس فاكتور. وأكد بعض الموزعين أن ***P&G*** تتوقع الكثير من تاجر واحد، وكانت سلسلة السلع متنوعة بما فيه الكفاية ولم يكن ممكناً الطلب من رجل واحد معرفة كل شيء عن السلعة، وأعلنت ***P&G*** أن النظام الجديد سوف يتألف من عدد قليل من الوكلاء التجاريين والذين سيتعامل معهم تجار المفرق.

المرحلة الرابعة: الشركة تحاول أن تصبح شاملة

قررت ***P&G*** منذ فترة أن تراقب بدقة خطة ماكس فاكتور والقيام بأول تقديم (تعريف) عالمي للسلعة. ففي ربيع عام 1993 عرضت خطها الجديد من ماكس فاكتور. وتتميز السلع الجديدة بأسلوب أنيق وتنوع كبير في الألوان. المجموعة الأولى تألفت من ظلال للحاجبين وأحمر الشفاه.

كانت جميع هذه السلع متشابهة بصرف النظر عن أي مكان في العالم بيعت فيه. استخدمت ***P&G*** سابقاً سلع متنوعة وإستراتيجيات في أسواق مختلفة وغالباً ما كانت تجذب المنتجين المحليين. فعلى سبيل المثال، تشكلت مجموعة ماكس فاكتور في اليابان بشكل رئيسي من وسائل للعناية بالبشرة التي كانت تباع بأسعار مرتفعة في المحلات التجارية. وحصة ماكس فاكتور في الـ570 مليون دولار التي تم الحصول عليها من جميع مبيعات ريفلون في اليابان خلال سنة 1990، شكلت 28%. إلا أن العلامة التجارية ومن دون أن تتحمل التغيرات في نمط حياة وأذواق اليابانيين، فقد كانت تخسر دائماً حصتها من السوق. وأصبحت شركتا ***Kao Corporation*** و ***Shiseido*** منافستين قويتين في السوق اليابانية. وفي أوروبا باعت ***P&G*** إنتاجها من ماكس فاكتور من خلال شبكة المحلات التجارية والصيدليات بأسعار مخفضة.

كان على السلعة الجديدة أن تطرح بأسلوب مشابه ولون وصورة واحدة في كل الأسواق الدولية. وكانت العبوات زرقاء قاتمة اللون مع زينة ذهبية. والسلع من الألوان المتنوعة أخذت بعين الاعتبار متطلبات النساء ذوات البشرة المختلفة. ولتدعيم هذه التغيرات وضعت الشركة أسعاراً أعلى بـ8-10% من الأسعار السابقة لـ «ماكس فاكتور».

تتبع ***P&G*** الإستراتيجيات الناجحة لـ***Estee Lauder's Clinique*** و***chanel*** وهاتان الشركتان كانتا متفوقتين في التسويق الشامل الموحد المواصفات، ويعرف مستهلكو بلدان العالم كلها الغلاف الكحلي الأخضر لـ ***Clinique*** وعلبة البودرة السوداء التقليدية لـ***Chanel***. وتأمل ***P&G*** أن إستراتيجية توحيد المواصفات تتيح لها حفظ الأموال أثناء اتحاد الجهود التسويقية.

المرحلة الخامسة: الشركة تراقب المنافسة.

بصرف النظر عن تفاؤل «أرتست» تعرف ***P&G*** أنها تتخذ خطوة جريئة، ليس هناك شركة أخرى لم تحاول خلق علامة تجارية عالمية لمواد التجميل. ومن خلال خبرتها في سوق الولايات المتحدة أدركت الشركة صعوبة العمل في إنتاج مواد التجميل، كما تدرك الشركة أن ريفلون ستسير وراءها خطوة خطوة بكل إستراتيجيتها الشاملة الخاصة. وريفلون كانت قد حصلت على 30-35% من مجموع الإيرادات

في 126 دولة في العالم. وتتوقع ***P&G*** متى ستحاول ريفلون أن تجعل من علاماتها التجارية الإقليمية علامات عالمية.

وتدرك ***P&G*** أنه لابد من الاهتمام بسوقها الداخلية. مشيرة إلى أن كل الاهتمام سيوجه إلى النساء الشابات، و***maybelline*** تخطط لإصدار سلسلة جديدة من تسمية ***Mabelline*** للنساء من عمر 35 سنة وأكبر. وتؤكد أيضاً أن هذه السلع ستساعد النساء من الأعمار الكبيرة أن يبدون بمظهر الشابات، وتخطط أيضاً بيع إنتاجها من خلال قنوات السوق العامة. ولكي تبقى مسيطرة على سوق مواد التجميل لابد لـ ***P&G*** من العثور على ثغرات (منافذ) جديدة في السوق.

أسئلة:

1- من هو المنافس الأساسي لشركة ***P&G*** من وجهة نظر إنتاجية، ومن وجهة نظر تسويقية؟ وهل ما زالت موجودة هذه المجموعات الإستراتيجية؟

2- لماذا هذه الأسئلة مهمة لشركة ***P&G***؟

3- ما هو اتجاه المنافسة الأساسية في صناعة مواد التجميل؟

4- اعتماداً على المعلومات الآنفة الذكر، قصوا ما هي المواقع التنافسية لـ «مايكل بورتر» التي تحتلها شركات إنتاج مواد التجميل المختلفة للحصول على المزايا التنافسية؟

5- أية عمال على شركة ***P&G*** أن تقوم بها لتوسيع كل سوق مواد التجميل ولحماية وزيادة حصتها في السوق؟

6- ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تنصحوا بها لمنافسي ***P&G***؟

المصادر:

Randall Smith, Kathleen Deveny and Alecia Swasy, "Sale of revlon beauty line is considered by Perelman", Wall Street Journal (1 March 1991), p. B4; Alecia Swasy, "Cober Girl is growing up and moving out as

its new parent, P&G, takes charge", *Wall Street Journal* (28 March 1991), p.B1; Pt Sloan and Jennifer Lawrence, "*What P&G plans for cosmetics*", *Advertising Age* (15 April 1991), p.3, 46; Zachary Schiller and Larry Light, "*Procter & Gamble is following its nose*", *Business Week* (22 April 1991), p.28; Valerie Reitman and Jeffrey A. Trachenberg, "*Battle to make up the younger woman pits Revlon against its new rival, P&G*", *Wall Street Journal* (10 July 1992); Valerie Reitman, "*P&G planning a fresh face for Max Factor*", *Wall Street Journal* (29 December 1992), p.B1; Marilyn Much, "*Cosmetic war gets ugly as front moves abroad*", *Investor's Business Daily* (14 January 1993), p.4; Gabriella Stern, "*Aging boomers are new target for Maybelline*", *Wall Street Journal* (13 April 1993), p.B1.

الفصل الثالث

الأسواق الاستهلاكية والسلوك الشرائي

عند قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تعريف السوق الاستهلاكية ووضع نموذج بسيط للسلوك الشرائي.
- تفسير كيف تؤثر الثقافة الفرعية / الجزئية والوضع الاجتماعي على السلوك الشرائي.
- وصف تأثير الصفات الخاصة للمستهلك والعوامل النفسية الأساسية على اتخاذ قرار الشراء.
- وصف عملية اتخاذ قرار الشراء.

معلومات للتأمل

عيد القديس فالنتين

لأنصار الحيوانات الأليفة من شركة *SHEBA*.

ارتفع حجم مبيعات المواد المخصصة للحيوانات الأليفة في البرتغال من 480 مليون «اسكودو» (عملة البرتغال م.) في عام 1988 إلى 7 مليارات في عام 1996. وإن نمو حجم المبيعات الذي يشكل 22% في السنة تناول أكثر من 60 علامة تجارية للشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات. ومتصدر السوق هو شركة ***EFFEM*** البرتغالية التي تملك علامات تجارية مثل ***Sheba*** و ***Whiskas*** و ***Pedigree lol*** والتي شغلت نصف السوق بمواد خاصة بالحيوانات الأليفة ولعبت دوراً مهماً في انتشار تأثيرها على هذه السوق. إلا أن هذه العملية لم تكن سهلة لكل الشركات التجارية.

إن نجاح شركة ***EFFEM*** كان يعود سببه إلى دراسة سلوك الحيوانات الأليفة وأصحابها أيضاً. والقطط باعتبارها حيوانات مستقلة. تستهلك ما يعجبها وتمتنع عن تناول الأغذية التي لا تتناسب مع أذواقها، وهي مبالغة أحياناً وحساسة تجاه المذاقات النوعية للأغذية، فإذا أعطينا الحيوان طعاماً لا يعجبه، فإنه يبحث عن خيارات بديلة لذلك. أما الكلاب فيتصرفون بشكل مغاير، فهم يتناولون كل شيء تقريباً وبنَهَمٍ ملحوظ. والأهم في طعام القطط هو اللذة والتنوع، وبالنسبة للكلاب كمية الطعام والمحاباة في استهلاكها.

الماركة التجارية ***Sheba*** التي أعلنت عن نفسها في عام 1988 تحتل الآن مرتبة متصدرة في سوق المواد الغذائية للقطط. وبامتلاكها لنوعية فريدة من نوعها وبسعر مرتفع، فإن مواردها الغذائية تلبي أذواق القطط المفرطة في الحساسية، وهي إضافة إلى ذلك مناسبة للقطط أيضاً. إلا أن ***Sheba*** كانت تعاني من صعوبات أيضاً، فبعد بدء الحملة الإعلانية ومجموعة الإجراءات لتشجيع الترويج، بدأت صراعاً لإحياء مواقعها في وسط السوق المنافسة بقوة لمواد التغذية المخصصة للحيوانات الأليفة. وحتى عام 1995 بدا أن مواقع هذه الشركة في السوق، وحتى تواجدها في المستقبل، مهددة بسبب غياب الدعم التسويقي وظهور منافسين جدد في السوق. واشترى 9% من المستهلكين علبة واحدة من منتجات ***Sheba*** الغذائية لمرة واحدة فقط. والقسم غير المهم من السوق أي 2% التي تحتله هذه الشركة أتاح لها تغطية النفقات المخصصة لتحريك ونقل البضائع في السوق، حيث كانت غير ملحوظة أبداً. وبدا أن الشركة تقف أمام خيارين: إما إظهار الموقع النشيط لها في السوق وإما الإفلاس.

وقامت شركة ***EFFEM*** بحل هذه المسألة من خلال إستراتيجية مزدوجة لتحريك السلع في السوق، حيث افترضت كل مرحلة من النفقات لا تزيد عن 30 ثانية من الدعاية في الوقت المناسب أكثر في التلفاز. ومرت المرحلة الأولى في فترة أعياد الميلاد وفي عام 1995. وكان عارضو السلع في المراكز التجارية يقتربون ويسألون المستهلك إن كان لديهم قطة في المنزل، وإذا أجاب المستهلك بنعم يقومون عندئذ بإهدائه بطاقة تهنئة و100غ من علبة كونسروة .

وبهذا الشكل يحصل صاحب القطة وحيوانه الأليف أيضاً على هدية. إن تقديم نماذج مجانية من المنتج قد ترك أثره على مستوى شهرة الشركة ونظرة المستهلكين إليها. ولم تضمن بطاقة التهنئة معلومات محددة فحسب، بل دعت مالكي القطط إلى إظهار ودهم تجاه الحيوانات الأليفة عن طريق تغذيتها بمنتجات ***Sheba***، ذلك لأن الأخيرة «تستحق هذا الحب».

وكانت بطاقة التهنئة على ذلك الشكل الذي يحفز المشتري على إظهار أحاسيس ومشاعر محدودة لديه، ونتيجة لهذه الحملة في فترة الأعياد «قام بابا نويل» بتوزيع 12 ألف علبة كونسروة من ***Sheba***.

واقتضت المرحلة الثانية إجراء حملة دعائية مشابهة والتي ترافق موعدها مع الاحتفال بعيد القديس فالنتين. وبطاقة التهنئة التي أصدرتها الشركة في هذه المناسبة كانت تصور قطاً وقطة يحبان بعضهما وكتب تحتها: اليوم، يوم خاص جداً، لذا تقدم ***Sheba*** هدية لحيوانكم الأليف، أو أظهروا مشاعر الود لحيوانكم الأليف. وفي زمن هذه الحملة الدعائية تم توزيع 12 ألف علبة كونسروة في النقاط التجارية. وكانت بطاقة التهنئة كذلك عبارة عن كوبون يعطي الحق بالحصول على حسم عند الشراء المستمر. إن توفير المال عند الشراء وإظهار المشاعر تجاه مالك الحيوان الأليف ساعد على تعزيز المزايا الشرائية لإنتاج شركة ***Sheba***.

لقد أتاحت عملية الترويج لمنتجات الشركة زيادة في حجم المبيعات. وإن التأثير على المزايا الاستهلاكية أصبح واضحاً: لقد تعرف المستهلك على السلعة وأصبح يسعى لامتلاكها من حين لآخر، وحتى هذا الوقت ازداد عدد المشترين الذين امتلكوا إنتاج شركة ***Sheba*** ولو لمرة واحدة فقط، ووصل إلى 22%.

أسئلة:

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة عند قراءتكم لمواد هذا الفصل:

1- هل تعتمد ***Sheba*** في سياستها التجارية على أذواق القطط أم على الأفضليات (المزايا) الاستهلاكية لأصحابها؟

2- هل لسلوك مالكي القطط ملامح عامة مع تصرفات (سلوك) القطط وذلك أثناء استهلاك مواد التغذية؟

3- هل أثرت دراسة العرض الاستهلاكي على نجاح الحملة الدعائية لماركة ***Sheba*** التجارية؟ وإذا كان الجواب لا، إذاً ما هو الدافع لهذا النجاح؟

4- هل ستكون مثل هذه الحملة الدعائية ناجحة في غيرها من أسواق الدول الأوروبية؟

5- إذا كانت الحملة المذكورة أعلاه لتشجيع الترويج تبدو ناجحة أكثر من الحملة التقليدية في التلفاز، لماذا إذن تستخدم هذه الحملة في كثير من الأحيان؟

6- ما هي إجراءات تشجيع الترويج التي يمكن أن تقترحوها لدعم نجاح الشركة على المستوى العالمي الذي تم التوصل إليه في فترة إعادة البيع في وقت أعياد الميلاد وعيد القديس فالنتين؟

المدخل

يشير نجاح شركة ***EFEEM*** التجارية، لا سيما ماركتها التجارية ***Sheba***، أن السلوك الاستهلاكي يرتبط بالعديد من العوامل غير المتوقعة. وبقدر ما يكون نظام عمل خلايا دماغ الإنسان معقداً، كذلك هو سلوك المستهلك الذي لا يمكن أن يكون بسيطاً أبداً. إن دراسة السلوك الاستهلاكي تعتبر نقطة فاصلة في السياسة التسويقية، وإذا كانت العملية التسويقية تنتهي بعد استهلاك السلعة، فإن السياسة التسويقية عليها إذن أن تبدأ من عملية التعرف على المستهلك.

في هذا الفصل وفي الفصول اللاحقة، سوف نستعرض ديناميكية السلوك الاستهلاكي والسوق الاستهلاكية. إن سلوك المستهلك من أفراد وجماعات يؤدي إلى استهلاك نهائي للسلع والخدمات لتلبية الاحتياجات المحددة. إذ إن كل المستهلكين النهائيين يشكلون السوق الاستهلاكية. وتتألف السوق الاستهلاكية الدولية من 5.5 مليار إنسان، حيث يعيش مليار إنسان في شمال أمريكا وأوروبا ونسبتهم من الاستهلاك تشكل 70% من السلع والخدمات المنتجة (1). حتى في إطار هذه الأسواق الاستهلاكية يختلف المستهلكون جذرياً بالعمر ومستوى التعليم والدخل، وكذلك بأذواقهم وأفضلياتهم. إذن هناك العديد من العوامل المؤثرة على استحواذ المستهلك لهذه السلعة أو تلك.

نموذج السلوك الشرائي

يتخذ المستهلكون يومياً العديد من قرارات الشراء، كما تبحث أغلبية الشركات الكبرى عملية اتخاذ قرارات الشراء لتعرف ماذا وأين وكيف وكم ومتى ولماذا

يشتري المستهلكون. ويدرس خبراء التسويق أيضاً هذه العملية، لكن ما يهمهم هو الإجابة عن الأسئلة: ماذا، وأين وكم. إلا أن إفشاء أسرار السلوك الشرائي أمر معقد جداً، لأن أسباب هذه القرارات أو تلك غالباً ما تكون مختبئة بعمق في العقل الباطن للمستهلكين.

السلوك الشرائي
Concumer buying:
هو السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين - الشخصيات الاعتبارية أو العائلات الذين يستحوذون على السلعة والخدمات للاستهلاك النهائي.

إن السؤال الأساسي للتسويق هو: كيف يتصرف المشترون مع طرق الشركة التسويقية المختلفة؟ إن الشركة التي تدرك بحق كيف ينظر المستهلكون إلى خواص السلعة المتنوعة وإلى سعرها وحملتها الدعائية تحصل على ميزة هامة أمام منافسيها. نقطة الانطلاق هي نموذج السلوك الشرائي «تحفيز ـ رد فعل»، الوارد في الشكل 1/3. وفي هذا الشكل واضح أن البواعث التسويقية أو المحفزات تدخل في «الصندوق الأسود» للمستهلك وتثير رد فعل معين. وعلى خبراء التسويق أن يوضحوا ما يختبأ في هذا «الصندوق الأسود».

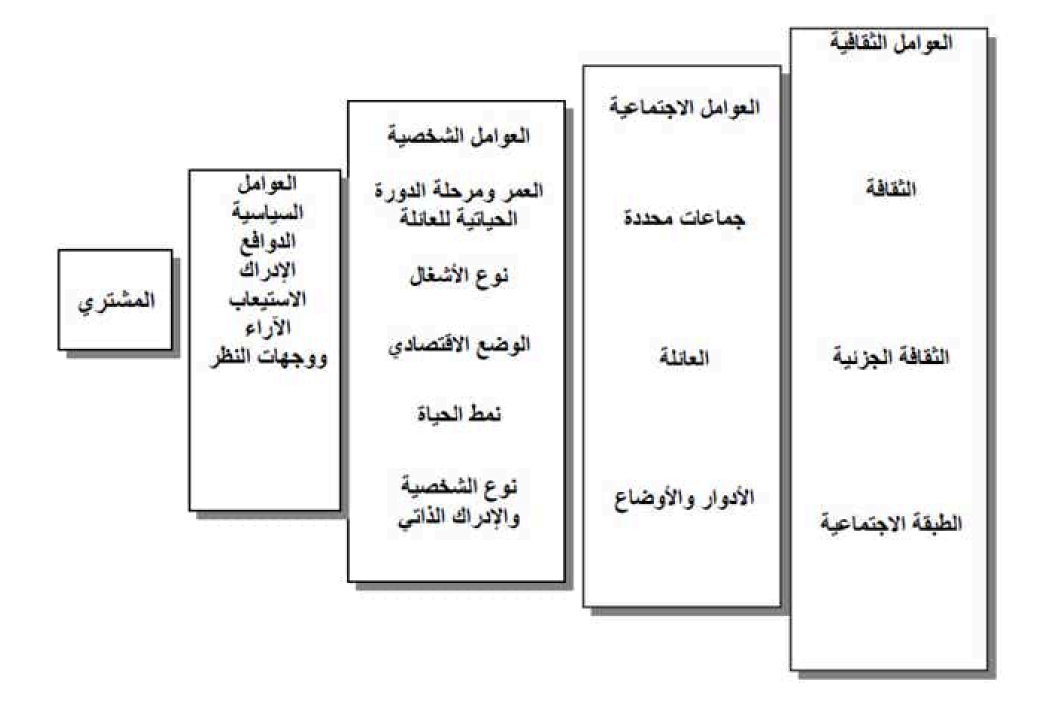
السوق الاستهلاكية
(*Consumer Market*):
أشخاص مستقلون وعائلات يمتلكون الخدمات والسلع للاستهلاك النهائي.

تتألف المحفزات التسويقية من أربعة عناصر. وما يسمى ب «أربعة ***P***» ـ السلعة (***Product***) والسعر (***Price***) والانتشار (***Place***) والترويج (***Promotion***). وترتبط العوامل الأخرى بالبيئة المحيطة بالمشتري والاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة والثقافة. وكل هذه العناصر توجد في «الصندوق الأسود» للمستهلك، وتتحول إلى مجموعة من ردود الفعل المراقبة لاختيار السلعة والماركة التجارية والوسيط التجاري ووقت الشراء وحجم الشراء.

يطمح خبراء التسويق إلى إدراك كيفية تحوُّل المحفزات إلى ردود فعل في «الصندوق الأسود» للمستهلك. ويتألف «الصندوق الأسود» ذاته من جزأين: **الأول:** هو الصفات الخاصة للمستهلك وهي تؤثر على كيفية إدراكه للطرق المحفزة والتكيف معها. **الثاني:** عملية اتخاذ قرار المستهلك الخاص وهو يؤثر على سلوكه الشرائي. وفي هذا الفصل سنستعرض أولاً كيف تؤثر الصفات الخاصة للمستهلك على سلوكه الشرائي ومن ثم سنتحدث عن عملية اتخاذ قرار الشراء(3).

ردود فعل المستهلك	الصندوق الأسود (العقل الباطن) للمستهلك		الدوافع التسويقية	محفزات أخرى
	صفات المشتري	عملية اتخاذ قرار الشراء		
اختيار السلعة اختيار الماركة اختيار الوسيط التجاري اختيار وقت الشراء اختيار حجم الشراء			السلعة السعر الانتشار الترويج	اقتصادية تكنولوجية سياسية ثقافية

الشكل 1/3 ـ نموذج السلوك الشرائي.



الشكل 2/3: العوامل المؤثرة على سلوك الشراء

الصفات المؤثرة على السلوك الشرائي

تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية على اختيار المشتري (الشكل 2/3). وفي أغلب الحالات لا يستطيع خبراء التسويق أن يتحكموا بهذه العوامل لكنهم ملزمون على أخذها بعين الاعتبار. سوف نستعرض بالتفصيل تأثير هذه العوامل من خلال مثال «آنا فلوريس» (مستهلك مفترض) ـ حيث أنهت آنا دراستها في المعهد وتزوجت وتعمل حالياً مديرة لماركة تجارية في شركة متقدمة تنتج السلع ذات الاستهلاك الواسع، وهي تريد أن تعثر على تسلية تتيح لها الاستراحة والاسترخاء بعد يوم عمل متوتر. وهذه التسلية يجب ألا تكون، قدر الإمكان، مشابهة لعملها. لذا قررت آنا شراء آلة تصوير وممارسة هوايتها. ما هي العوامل وأحداث حياة آنا المؤثرة على اختيارها للشركة المنتجة ولنموذج آلة التصوير؟

العوامل الثقافية

تؤثر العوامل الثقافية بقوة على السلوك الشرائي، ويجب على خبير التسويق أن يدرك دور الانتماء إلى ثقافة ما، والثقافة الجزئية والطبقة الاجتماعية.

الثقافة: (*Culture*) مجموعة القيم الأساسية ونماذج الإدراك والاحتياجات والأنماط القديمة للسلوك الموجودة لدى عضو المجتمع من قبل عائلته وغيرها من الأدوات الاجتماعية المتنوعة.

الثقافة:

تقوم الثقافة بتأثير هام جداً على حاجات وسلوك الإنسان، ويرتبط سلوك الإنسان بالتربية كثيراً، ويستحوذ الطفل لدى تربيته في المجتمع على القيم الأساسية ونماذج الإدراك والحاجات والأنماط القديمة للسلوك - في العائلة وفي الوسائل الاجتماعية الأخرى- ومن أجل الطفل في الولايات المتحدة تعتبر هذه القيم هامة جداً كما هي العادة: تحقيق الهدف والنجاح، موقع اجتماعي هام، والمشاركة في الحياة الاجتماعية والقدرة على العمل والتقدم والراحة المادية والفردية والحرية والإنسانية والشباب والشكل الفيزيائي الجيد والصحة.

حاولت مجموعة من رجال الأعمال الأمريكيين أن تمتلك السوق الاستهلاكية في تايوان. وصادفتهم مصاعب كبرى. ومن خلال سعيهم لتوسيع التجارة الخارجية توجه رجال الأعمال إلى تايوان وحملوا معهم كمية من قبعات البيسبول الخضراء كتذكارات، ولم يدركوا أن رحلتهم تلك جاءت قبل شهر من الانتخابات، إذ تبين أن اللون الأخضر هو لون الحزب السياسي المعارض. والأسوأ أن رجال الأعمال قليلي الحظ توضح لهم أنه حسب التقاليد التايوانية يرتدي الزوج اللون الأخضر عندما يريد أن يشير إلى أن زوجته غير وفية له. وبعد مضي بعض الوقت اعترف رئيس الوفد الأمريكي. «لا أعرف، ما حدث مع هذه القبعات الخضراء، لكن بعد هذه الرحلة، أدركت أن هناك اختلاف كبير بين ثقافتينا»(*4*).

لكل طبقة أو مجتمع ثقافته الخاصة به، وفي العديد من الدول تؤثر الثقافة بطريقة أو بأخرى على السلوك الاستهلاكي، وإذا لم نأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر، فإن السياسة التسويقية لن تعطي النتائج المطلوبة، ومن الممكن، أن تؤدي إلى أخطاء مزعجة. ويجب على خبراء التسويق العاملين على المستوى الدولي أن يدركوا ثقافة الدول التي يتعاملون معها، وبصورة مناسبة تغيير إستراتيجيتهم التسويقية. الخلفية الثقافية التي تعيش فيها «آنا فلوريس» تؤثر على اختيار آلة التصوير، ورغبة آنا في امتلاك هذه الآلة بالتحديد ظهرت لأنها تربت في مجتمع عصري تتوفر فيه تكنولوجيا تصنيع هذه الآلات وبسبب معرفتها الاستهلاكية ونظام القيم لديها. وبعبارة أخرى، تعرف آنا أن هذه الآلة (الكاميرا) يمكن استخدامها وأن نظام القيم في المجتمع الذي تعيش فيه يسمح للنساء بممارسة هواية التصوير.

يسعى خبراء التسويق دائماً إلى إظهار التطورات الثقافية كي يعرفوا ما هي السلع التي يمكن أن يسعى المستهلكون لاقتنائها، فعلى سبيل المثال، حصل تطور في مجال الثقافة بسبب أن الأمريكيين أصبحوا يولون اهتماماً أكبر بصحتهم الخاصة ووضعهم الفيزيائي. وهذا التطور أدى إلى وجود صناعة لتأسيس مراكز تدريب رياضية وألبسة رياضية وأغذية تحتوي على كميات أقل من الدهون والمنتجات الطبيعية وتقديم الخدمات للشفاء وممارسة التدريبات الرياضية.

والتطور الثقافي الآخر - إقامة علاقات شكلية أقل بين الناس (أي غير رسمية) أدى إلى تحسين الطلب على الألبسة البسيطة والمريحة وعلى الأغذية البسيطة والمشروبات بنكهة الفواكه. وهذا أتاح لشركة ***Snapple*** تغيير اتجاه سوق المشروبات الأمريكية نحو ظهور «العصر الجديد» للشاي مع الثلج ومشروبات معطرة وبطعم الفواكه. الرغبة المتنامية أصبحت أكثر من أي وقت تتجه نحو وسائل الرائحة وهذا أدى إلى ارتفاع الطلب على السلع والخدمات التي تسهل من أعمال المنزل ولا سيما أفران الماكروويف والأغذية السريعة التحضير. وهذا التطور الثقافي أتاح ازدهار التجارة عن طريق الكاتالوغ (النشرات).

إن القلق على حماية البيئة يؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الاستهلاكي عبر الإجراءات التشريعية وانخفاض الطلب على السلع المعبأة بصورة غير ضرورية (مداخلة 1/3) (5).

الثقافة الجزئية

الثقافة الجزئية:(*Subculture*) مجموعة من الأشخاص الذين يتمسكون بنظام محدد من القيم والذي يقوم على خبرتهم الحياتية العامة ومكانتهم في المجتمع.

تتشكل كل ثقافة من عدة عناصر صغيرة - تسمى ثقافة جزئية، أو مجموعة من الأشخاص المتمسكين بنظام محدد من القيم يقوم على خبرتهم الحياتية العامة ومكانتهم في المجتمع. والثقافات الجزئية المستقلة تعتبر مجموعات من الأشخاص متحدين وطنياً ودينياً وعرقياً أو يقيمون في منطقة جغرافية واحدة. والمستهلكون الذين ينتمون إلى ثقافات جزئية مختلفة يشكلون قطاعات هامة من السوق.

وبالاهتمام بهم يقوم خبراء التسويق بإعداد السلع والخطط التسويقية (6). السوق الأمريكية الأكثر ضخامة تتألف من 260 مليون نسمة، بما فيها ثقافات جزئية من أمريكا اللاتينية (حوالي 40 مليون) والأفريقيين الأمريكيين (أكثر من 30 مليون) وهي تتفوق على جميع قياسات أغلب الأسواق القومية. وتزداد نسبة السكان من أمريكا اللاتينية والسود في الدول المتطورة. وخبراء التسويق لا يقيمون نهائياً الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه هؤلاء في بداية القرن الجديد(7).

آنا فلوريس، مثلها في ذلك مثل الآخرين، تقع تحت تأثير ثقافتها الجزئية الخاصة أثناء القيام بالشراء، وهذا يترك أثراً على أفضلياتها عند شراء مواد التغذية والألبسة، واختيار الخدمات المخصصة للراحة، وتعطي الثقافات الجزئية أهمية مختلفة لعملية شراء آلة التصوير (الكاميرا)، مما يسمح بالتأثير على اهتمام آنا عند اختيارها لماركة معينة.

مداخلة 1/3

ترتيب العبوة: "مَنْ يُلوِّث، هو الذي سيدفع"

كان مبدأ «من يلوث هو الذي سيدفع» في الماضي فكرة لازمة للمدافعين الراديكاليين عن البيئة، وقد أصبح الرأي العام العالمي شاهداً على أن نظرية مسؤولية المنتج والتاجر في حماية البيئة قد أعطت نتائج عملية في ألمانيا الغربية سابقاً.

إن ترتيب العبوة يلزم المنتجين والتجار تحمل المسؤولية على جمع وفرز وتصنيف ومعالجة النفايات الناتجة عن العبوات المستخدمة. وتصنف التشريعات القانونية ثلاثة أنواع مختلفة من العبوات.

العبوة الأولى: ما يمكن أن تحتويه من سلع، فعلى سبيل المثال زجاجات العطر.

العبوة الثانية: مظهر خارجي مخصص لحماية المنتجات أثناء النقل ولجذب المستهلك.

العبوة المخصصة للنقل: صناديق من الكرتون أو غيره، تستخدم لنقل المنتجات إلى المحلات التجارية.

تلزم عملية ترتيب العبوة بائعي المفرق في جمع ونقل فضلات المنتج التجاري للأنواع الثلاثة من العبوات التي ذكرناها سابقاً وبالعكس. إلا أن القانون يسمح لقطاع الصناعة استخدام خيارات بديلة أخرى تسمح لتجار المفرق عدم التعامل مع أصناف أكثر من رمي العبوات الأولى.

وأحد هذه الخيارات كان تأسيس منظمة غير تجارية **(DSD) Dual System** ومارست بعض الشركات الألمانية، مبكراً، جمع الفضلات والنفايات بشكل غير مباشر من المستهلكين، وكانت تقوم بعملها على أساس نظام المحافظة (المقاطعة) للجمع، وأصبحت بالتالي من المؤسسين لشركة ***DSD***. الشعار المستخدم بشكل واسع وهو «السهم الأخضر» أصبح يعني أن تلك العبوة هي مادة للجمع من قبل ***DSD***، وكذلك ضمان للحصول على مكافأة مادية. إذا كان المستهلكون يرمون سابقاً مثل تلك العبوات في الحاويات حسب نظام المقاطعة لجمع النفايات، فإنهم الآن يستطيعون وضع العبوات في حاويات صفراء ل ***DSD*** والحصول على مبلغ مالي معين.

وأثناء عمل نظام***DSD*** لم يكن يتطلب من بائعي المفرق جمع نفايات (فضلات) العبوة الأولى، لكنهم ملزمون على إعادة العبوة الثانية والعبوة المخصصة للنقل. ولكي تكون العبوة مادة لجمع ***DSD*** لابد أن تملك إشارة «السهم الأخضر». وليس مدهشاً أن تجار المفرق يقبلون فوراً المنتجات من دون هذه العلامة وكذلك يسعى المستهلكون في ألمانيا لشراء السلع بعبوات مخصصة للمعالجة في المستقبل أو السلع بكميات أقل من مواد التعبئة. وبهذا الشكل نجد أن ترتيب العبوة تؤثر بقوة على سياسة المنتجين التجاريين.

إن عملية ترتيب العبوات تحقق في الواقع مبدأ «من يلوث هو الذي سيدفع» وهذا يتم عن طريق خلق محفزات معينة، وليس إصدار قرارات وأوامر قانونية. وبخلاف دول الاتحاد الأوروبي الأخرى، لم تمنع ألمانيا مواد التعبئة الخاصة لكنها قدمت لآلية السوق حركة معينة من وجهة نظر معالجة المواد التي عليها علامات خضراء. إذا كانت مادة التعبئة غالية الثمن بالنسبة لمعالجتها لاحقاً فإن تكلفة استخدامها ستزيد، وستلجأ الشركات إلى بدائل أخرى. وتشجع عملية التعبئة الشركات على إيجاد طرق أخرى تتطلب استخدام كمية أقل من مواد التعبئة. فشركة ***Colgate*** على سبيل المثال أنتجت أنبوباً لمعجون الأسنان لا يتطلب علبة للتعبئة. وقامت ***Hewlett Packard*** بتحسين تصميم أجزاء سير طاولات الكمبيوتر والكمبيوترات الشخصية بالتقليل من كميات العبوات الخاصة للنقل إلى *%30*.

تكمن المشكلة الأساسية المتعلقة بالبرنامج الألماني لمعالجة المواد في عدم نضوج سوق المواد لمعالجتها لاحقاً. أشار أحد المختصين في التعبئة إلى أن من الواضح تماماً أن العديد من الأشخاص يثقون في رواية الساحرة التي تأتي كل مساء وتحول النفايات إلى سبائك من الذهب ولا تطلب شيئاً مقابل هذا. وفي الواقع من الصعب الاعتقاد أن أحداً ما يدفع أية قروش مقابل هذا. وليس سراً أن الجزء الأهم من مواد التعبئة التي تم جمعها في الحاويات التابعة ***DSD*** لا تتم معالجته لاحقاً بل يحفظ في المخازن أو يتم تصديره. وعندما تظهر لدائن البلاستيك الألمانية الصنع في مقالب النفايات الفرنسية حيث يتم إحراقها تبدأ عندئذ أزمات أوروبية الأهمية.

إن عملية التعبئة هي عبارة عن ناقوس الخطر، الذي يقوم بإيقاظ المنتجين والمستهلكين النائمين، إذ يشير هذا الناقوس إلى مشكلة موجودة وإلى طرق ممكنة لحلها والتغلب عليها.

بصرف النظر عن المساوئ، فإن عملية التعبئة تسمح بتخفيض النفايات في البلد. خلال ثلاث سنوات من عمل ***DSD*** انخفضت نسبة النفايات المنزلية إلى أكثر من *10%*، في حين أن كمية أنواع المواد الخاضعة للمعالجة إلى أكثر من *10%*، في حين أن كمية أنواع المواد الخاضعة للمعالجة في المستقبل ارتفعت إلى *90%*. في ألمانيا الغربية سابقاً حوالي *60%* من النفايات البلاستيكية تخضع إلى عملية فرز ومعالجة. وهذا أكثر ب *25%* من المؤشرات التي تم وضعها وتوقعها. وفي الوقت الراهن يعمل المنتجون وتجار المفرق مع بعضهم البعض لحل المشاكل المتعلقة بحماية البيئة.

وقد أقرت فرنسا والنمسا مشروع قرار مشابه، وأصبحت فرنسا تضع العلامة الخضراء أيضاً على العبوات لكن في إطار نظامها الخاص بها. ويتوقع أن يتم اتخاذ قانون جديد في ألمانيا حول معالجة حطام وخردة السيارات والمعدات الكهربائية. وتعمل دول الاتحاد الأوروبي الآن على مشروع قانون يضع حداً أدنى من المعايير لمعالجة المواد المستهلكة.

«من الممكن أن هذه العملية ستستمر لسنة أو سنتين، والقطار قد أخذ يتحـرك. إن فكرة المسؤولية الجماعية تجاه المواد التي يتم رميها تنتشر في كل دول العالم» ـ هـذا ما قاله ممثل الحكومة الألمانية.

المصادر: اقتباس من أعمال:

Marilyn Sterm "Is This The Ultimate in recycling? Across Tre Board (May 1993), P. 28 – 31.

الشريحة الاجتماعية

الشرائح الاجتماعية : (*Social Classes*): جماعـات كبـيرة ومسـتقرة نسـبياً في المجتمـع الـذي يكـون لأفـراده مصـالح متشابهة تقريبـاً وكـذلك سـلوك ونظـام للقيم واحدة.

في كل مجتمـع تقريبـاً هنـاك بنيـة طبقيـة بشـكل أو بـآخر، والطبقـات الاجتماعيـة هـي جماعـات مسـتقرة ومنضـبطة في المجتمـع الـذي يكـون لأفـراده وضـعاً اجتماعيـاً متسـاوياً تقريبـاً ومصـالح وسـلوك متشـابهة. ويحظـى التصـنيف البريطاني الذي ينص عـلى أن هنـاك سـت طبقـات اجتماعية بشهرة واسعة، بالرغم من أن كل الدول الكبرى لها أنظمتها الخاصة بهـا. (الجـدول 1/3).

إن الانتماء إلى هذه الطبقة الاجتماعية أو تلـك لا يحـدد بعامـل واحـد ولـيكن عـلى سبيل المثال الراتب الشهري فقط، بل باقتراب نوع الأعمال والدخل والتعليم والوضع المـادي وغيرها من المواصفات.

إن أنظمة الطبقات لا تختلف في ارتباطهـا بالوضـع الجغـرافي فقـط، بـل بازدهـار وتقدم هذه الدول أو تلك. وإن التصنيف على شكل مُعَيَّن (عدد غير كبير مـن الأشـخاص ينتمون إلى شريحة عليا أو سفلى في المجتمـع، وأمـا الأغلبيـة فهـي موجـودة في الوسـط) الموجود في الجدول 1/3 يعتـبر عامّـاً بالنسـبة للـدول المتطـورة، بـالرغم مـن أن تصـنيف الطبقات الاجتماعية في اليابان والسويد يأخذ شكل «الأنـف الأفطـس» وفي الـدول الأقـل تطوراً في أمريكا اللاتينية وأفريقيا على سبيل المثال يأخذ هيكـل الطبقـات شـكل المثلـث بتركيز كبير عـلى الشرائـح الميسـورة قلـيلاً مـن السـكان في قاعـدة المثلـث. وبقـدر تطـور

الدول يتحول هيكل الطبقات لديها إلى شكل معين. إلا أن هناك العديد من الإثباتات على أن الفاصل بين الشريحة العليا والشريحة السفلى للمجتمع تزداد بالتدريج.

تملك بعض الأنظمة الطبقية تأثيراً أكبر على السلوك الاستهلاكي من غيرها، وفي العديد من دول الغرب تستطيع الطبقات «السفلى» أن تظهر نزعة للانتقال من الأسفل إلى الأعلى، أي استهلاك السلع مثل استهلاك «الطبقات العليا». لكن في الثقافات الأخرى حيث يحدد النظام الطائفي الوضع الاجتماعي للإنسان فإن السلوك الاستهلاكي يرتبط كثيراً بالطبقة الاجتماعية. وتملك الطبقات «العليا» في جميع دول العالم ملامح وصفات عامة أكثر من ممثلي طبقات المجتمع الأخرى. وباختيار سلعة أو خدمة محددة بما فيها المنتجات الغذائية والألبسة والسلع المنزلية وغيرها، يتخذ الأشخاص من الطبقة «العليا» قرارات مرتبطة أكثر بالخصائص الثقافية مما لا يمكن قوله عن ممثلي الطبقات «السفلى». وقصارى الكلام الطبقات «السفلى» مرتبطة أكثر بالعامل الثقافي، بالرغم من أنه يلاحظ هذا أكثر في وسط الشباب (8).

إن الطبقة الاجتماعية «لآنا فلوريس» يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ قرار شراء الكاميرا. وإذا كانت تمثل طبقة اجتماعية عليا أكثر، فإن عائلتها ستشدد على شراء كاميرا غالية الثمن مما يسمح لها بممارسة هواية التصوير بصورة حرفية.

الجدول 1/3: مخطط التصنيف الاقتصادي للطبقات الاجتماعية في بريطانيا

الشيفرة	الوضع الاجتماعي	مهنة رب العائلة	السكان %
A	أعلى من متوسط	رئيس دائرة عليا، إداري	**3**
B	وسط	رئيس دائرة وسطى إداري	**14**
C1	أقل من وسط	رئيس دائرة دنيا، سكرتير	**27**
C2	عمال حرفيون	عامل مؤهل	**25**
D	عمال	عمال نصف مؤهلون، عمال من دون تأهيل	**19**
E	دنيا، (سفلى)	من السهل تغيير العمال غير المؤهلين	**12**

المصدر: ***Office of Popular Censuses and Surveys.***

العوامل الاجتماعية

تؤثر العوامل الاجتماعية كذلك على سلوك الشراء لدى المستهلك ولا سيما مجموعات المستهلكين والعائلة والأدوار والأوضاع الاجتماعية، وبقدر ما تكون هذه العوامل قادرة على التأثير القوي على سلوك الشراء، فإن الشركات ملزمة على أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجيات التسويقية.

المجموعة:

تؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك العديد من الجماعات غير الكبيرة. والمجموعة التي ينتمي إليها ذلك المستهلك والتي تؤثر عليه مباشرة تسمى الجماعة العضوية. والجماعة التي يؤثر ويتأثر فيها الإنسان بانتظام لكن ليس رسمياً، كالعائلة والأصدقاء والجيران والزملاء، تسمى الجماعة الابتدائية الأولية. والجماعات العضوية التي يؤثر ويتأثر فيها الإنسان رسمياً وأقل انتظاماً تسمى الجماعات الثانية، وإليها تنتمي المؤسسات الدينية والاتحادات النقابية والنقابات.

الجماعات المقررة: *Re ference group* جماعات تعتبر بمثابة أهداف مباشرة أو غير مباشرة للمقارنة أو نماذج يُحتذى بها أثناء صياغة الآراء أو أثناء سلوك شخص ما.

الجماعات المقررة هي بمثابة أهداف مباشرة أو غير مباشرة لإجراء عملية المقارنة أو تكون بمثابة نماذج يحتذى بها أثناء صياغة الآراء أو سلوك شخص ما. وغالباً ما يخضع الأشخاص لتأثير تلك الجماعات المقررة التي لا ينتمون إليها. فعلى سبيل المثال، الجماعة المطلوبة (المرغوبة) هي مجموعة من الأشخاص التي يرغب الفرد بالانتماء إليها، فلاعب كرة السلة الشاب مثلاً الذي يرغب في اللعب في فريق «شيكاغو بولز» في وقت ما يتصرف بشكل متطابق مع هذا الفريق، مع أنه لم يلتق بأحد أعضائه أبداً.

يحاول خبراء التسويق تحديد الجماعات المقررة لأسواقهم المستهدفة. وتحدد الجماعة المقررة مقاييس وقواعد السلوك ونمط حياة الإنسان وآرائه من ذاته وعن الآخرين، وهي تحث على الخضوع لقواعد واحدة مما يؤثر على اختياره للسلع والعلامات التجارية (مداخلة 2/3).

المداخلة 2/3

استخدام الجماعات المقررة للبيع: حفلات ساهرة في المنزل والمكتب

تستثمر العديد من الشركات رؤوس أموالها في تلك المشاريع التي تساعد على مضاعفة حجم المبيعات. وإن الحفلات التي تقام للأصدقاء والجيران في المنزل أو للزملاء في المكتب يمكن أن تكون حجة لعرض السلع وترويجها لاحقاً. وتعتبر شركة ***Avon , Tupperware , Mary Kay Cosmetics***، الشركتان الأكثر حرفية في هذا المجال.

وتملك شركة ***Mary Kay Cosmeties*** خبرة هامة في مبيعات سلعها في ظروف منزلية، ويطلب مستشار هذه الشركة (وعددهم الآن يزيد عن *170* ألف مستشار) من النساء المشاركة في عرض المنتجات التجميلية في منازلهن. وتقوم كل ربة منزل بدعوة صديقاتها وجيرانها إلى منزلها لعدة ساعات بهدف الالتقاء مع الغير بشكل طبيعي غير متكلف.

وفي هذا الجو المناسب يقوم ممثل الشركة بإلقاء درس مجاني على الضيوف يأمل من خلاله أن تسارع العديد من النساء لاقتناء السلع المعروضة من مواد التجميل. وتحصل ربة المنزل على عمولة من القيمة الإجمالية للسلع التي يتم الترويج لها مع بعض الحسومات إذا أرادت هي نفسها اقتناء بعض السلع. وعادة ما يشتري الضيوف في مثل هذه الحالات، وذلك بتأثير من ربة المنزل أو بتأثير أشخاص آخرين.

في الفترة الأخيرة أثرت تغيرات العوامل الديموغرافية بشدة على تقنية مبيع السلع في الظروف المنزلية. وزاد عدد النساء المندمجات في عملية الإنتاج، وبالتالي أصبحت النساء يمضين وقتاً أقل على شراء سلع متنوعة واستقبال الضيوف وحضور دروس عرض مخصصة لكيفية استعمال الماكياج (الزينة). ولحل هذه المشكلة، لاحق أغلبية مستشاري الشركة زبائنهم إلى أماكن عملهم متبعين بذلك تكتيكاً جديداً لبيع سلعهم

في المكاتب. فشركة **Avon** على سبيل المثال تقوم الآن بتدريس *400* ألف وكيل تجاري لبيع منتجاتها في المكاتب أثناء فترة الاستراحة المخصصة للغداء أو بعد انتهاء الدوام الرسمي.

وإذا كانت الشركة تبيع سابقاً منتجاتها في المنازل فإن ربع أرباحها الآن تأتي نتيجة ترويج البضائع في المكاتب. وأما شركة **Tupperware** المتمتعة بشهرة واسعة فهي تستخدم كذلك هذه الطريقة. وعادة ما تقام «حفلات ساعات الزحام» بعد انتهاء يوم العمل في وضع مريح ومعروف، فيتم عرض نشرات شركة ***Tupperware***، ويتم تأمل وفحص المنتجات المعروضة ومناقشة نوعياتها مع الأصدقاء والزملاء. ويقوم *85* ألف وكيل تجاري من شركة ***Tupperware*** ببيع ما نسبته *20%* خارج المنزل.

إن تقنية العرض في المنزل والمكتب تستخدم الآن للترويج لسلع مختلفة ابتداءً من وسائل التجميل والألبسة النسائية وانتهاءً بمستلزمات المطبخ والألبسة التي تتم حياكتها في المنازل. إن مثل هذا البيع يتطلب فهماً لنشاط الجماعات التي تقوم بالعرض وتأثيرها على عملية إتمام البيع.

المصادر من أعمال:

Shannon Thurman, Mary Kay Still in me Pink, Advertising Age (4 January 1988), P. 32.

Len Strazewski, Tupperware Locks In a rew Strategy, Advertising Age (8 February 1988), P. 30.

تؤثر جماعة مستقلة على الشاري بطريقة مختلفة، لكن هذا التأثير يزداد حدة إذا أثار الشاري اهتمام الآخرين إليه(9). ولهذا الأمر سببان: أولاً، لأن الشاري وكل ما يملكه، وليكن على سبيل المثال ساعة فاخرة من نوع رولكس، يعتبر مركزاً لاهتمام المحيطين به. ثانياً، لأن السلعة ذاتها، ولتكن على سبيل المثال بيرة «كارلسبرغ أيس» أو «بيرييه» معروفة تماماً للشاري. وفي الشكل 3/3 يتضح كيف تؤثر الجماعات المستقلة على اختيار هذه السلعة أو تلك (العلامة التجارية) وهذا الاختيار ينتمي إلى أحد الأنواع

الأربعــة: وســائل الترفيــه العامــة، وســائل الترفيــه الشخصــية، المــواد الضروريــة العامــة، المواد الضرورية الشخصية.



الجماعة المؤثرة على اختيار العلامة التجارية

	قوية	ضعيفة
قوية	وسائل الترفيه العامة مصايف أو أماكن لتسلق الجبال اليخوت	المواد الضرورية الشخصية للأسرة المصابيح الكهربائية الثلاجات
ضعيفة	المواد الضرورية العامة الساعات السيارات الألبسة	وسائل الترفيه الشخصية ألعاب الكمبيوتر مواد الاستخدام لمرة واحدة

الشكل 3/3: مستوى تأثير الجماعات على اختيار السلعة والعلامة التجارية

إذا اتخذ الإنسان قراراً بشراء وسائل الترفيه العامة، ولتكن على سبيل المثال اليخـوت، فإنه يقع عموماً تحت تأثير هام للمحيطين به. ويلاحظ العديـد مـن الأشـخاص اليخـوت لأن القليل منهم فقط يمتلكونها، إضافة إلى أنهـم يهتمـون بالعلامـة التجاريـة طالمـا أن اليخـوت أثارت اهتمام العديد من الأشخاص. وبهذا الشكل، فإن السلعة وعلامتهـا التجاريـة يمكـن أن تؤثر بشدة على قرار المشتري لامتلاك اليخوت واختيار علامتهـا التجاريـة. ومـن جهـة أخـرى تؤثر الجماعات بشكل أقل على المشتري الذي يقتني المواد الضرورية الشخصية لأن المحيطين به لا يهتمون كثيراً لا بهذه السلع ولا بعلاماتها التجارية.

العائلة

يستطيع أفراد العائلة لدرجة معينة أن يؤثروا على السلوك الشرائي.

والعائلة هي نواة المجتمع الاستهلاكية المهمة جداً. لذلك يقوم خبراء التسـويق بدراسـتها مـن كافـة جوانبهـا: فهـم يهتمـون بتوزيـع الأدوار في العائلـة وبتـأثير آراء

أعضائها على اختيار السلع والخدمات - الزوج والزوجة والأطفال. ونظراً لصنف السلعة ومراحل عملية شرائها، فإن تأثير الزوج والزوجة يظهر على مستويات مختلفة. زد على ذلك، يتغير توزيع الأدوار حسب نمط الحياة، ففي الولايات المتحدة عادة ما تقوم الزوجة بشراء المنتجات الغذائية والألبسة ومواد الاستعمال اليومية للعائلة، لكن الوضع تغير الآن، ذلك أن 70% من النساء يعملن، وأما الأزواج فيأخذون في أغلب الأحيان مهمة شراء السلع للمنزل. فعلى سبيل المثال، تشتري النساء في الوقت الحالي 45% من مجموع السيارات، بينما يشتري الرجال 40% من المنتجات الغذائية(10). في دول وطبقات اجتماعية مختلفة تتوزع الأدوار في العائلة في أسواقهم المستهدفة.

عندما يراد شراء سلع غالية الثمن أو خدمات معينة، فإن الأزواج يأخذون قراراً مشتركاً حول هذا. وإذا كانت «آنا فلوريس» ستشتري كاميرا، فإن زوجها يمكن أن يلعب دور المستشار لها، فقد يكون لديه رأيه الخاص عن الشراء وعن نوعية الكاميرا، وأما آنا فستأخذ دور المتلقي لقرار المشتري والمستخدم(11).

دور المستهلكين أثناء إتمام عملية الشراء:

تتبع جماعات منفردة من المستهلكين طرقاً متنوعة لإتمام عملية الشراء، فعلى سبيل المثال يقوم الرجال عادة باختيار الصحف، بينما النساء يخترن النشرات (الكاتالوج). وفيما يخص السلع الأخرى تقوم مجموعة متكاملة من المشاركين في اتخاذ القرار بالتأثير على المشتري أثناء القيام بالشراء، وهذه المجموعة تتألف من الأشخاص الذين ينتمون إلى صنف أو عدة أصناف من المستهلكين.

المبادر: هو الشخص الذي يقترح أولاً شراء سلعة معينة أو خدمة. وهو يمكن أن يكون من الأهل أو صديقاً ما، أي من كان يرغب في رؤية الصور التي يمكن أن تلتقطها آنا.

الشخص المؤثر: هو الشخص الذي يؤثر بنصيحته ومواقفه على عملية اتخاذ القرار. وهو يمكن أن يكون صديقاً يمارس هواية التصوير أو وكيلاً تجارياً.

الشخص الذي يتخذ القرار: هو الشخص الذي يتخذ قرار الشراء بشكل تام أو جزئي - هل أشتري، وماذا أشتري، وكيف أشتري وأين أشتري؟

المشتري: هو الشخص الذي يقوم بالشراء بعد أن يكون قد تم اتخاذ القرار.

المستخدم: هو الشخص الذي يمتلك ويستخدم السلعة أو الخدمة. فإذا اشترت آنا الكاميرا فإن أفراد عائلتها الآخرين يمكن أن يستخدموها.

الأدوار والمواقع

يعتبر كل إنسان عضواً في العديد من الجماعات ـ العائلة، النوادي، المؤسسات. ويمكن تحديد وضعه في كل جماعة من وجهة نظر الدور والموقع. بعلاقتها مع عائلتها تلعب آنا فلوريس دور الابنة، وفي عائلتها تلعب دور الزوجة، وفي العمل تلعب دور مدير تجاري. دور الإنسان هو مجموعة الأعمال التي حسب رأي المحيطين، على الشخص المذكور أن يقوم بها. وكل دور من أدوار آنا يؤثر بشكل محدد على سلوكها الشرائي. وكل وضع يتناسب مع كل دور، وهو يعبر عن التقييم الذي يعطيه المجتمع، فعلى سبيل المثال يكون لدور المدير التجاري في المجتمع الأمريكي وضعاً أعلى بكثير من دور الابنة. وبممارستها لهذه الوظيفة ستشتري آنا الألبسة التي تعكس دورها وموقعها.

المبادر: (*Initiator*) الشخص الذي يقترح أولاً شراء سلعة أو خدمة معينة.
الشخص المؤثر: (*influencer*) الشخص الذي يؤثر بنصيحته ومواقعه على عملية اتخاذ القرار. وهؤلاء الأشخاص غالباً ما يساعدون على تحديد الصفات الجزئية للشراء وتأمين المعلومات لتقييم الخيار المتوفر.
الشخص الذي يتخذ القرار: (*Decider*) الشخص الذي يتخذ قرار الشراء بشكل كامل أم جزئياً. هل أشتري؟، متى أشتري؟، وكيف أشتري؟ وأين أشتري؟.
المشتري: (*Buyer*) الشخص الذي يقوم بالشراء بعد أن يكون القرار قد تم اتخاذه.
المستخدم: (*User*) الشخص الذي يمتلك ويستخدم السلعة أو الخدمة.
دور الشخص: (*Role*) مجموعة من الأعمال التي، حسب رأي المحيطين، على الشخص المذكور أن يقوم بها.
الوضع: (*Status*) التقييم العام الذي يعطيه المجتمع لذلك الدور.
مرحلة الدورة الحياتية للعائلة: (*Family Life Cycle*) المراحل التي تمر العائلة من خلالها في تطورها.

العوامل الشخصية:

تؤثر الصفات الشخصية للفرد على السلوك الشرائي أيضاً وهي: العمر، مرحلة الدورة الحياتية، نوع الأعمال، الوضع الاقتصادي، نمط الحياة، خصائص الطابع الشخصي والتقييم الذاتي.

العمر ومرحلة الدورة الحياتية

بتبدل العمر، يُبدل الأشخاص الخدمات والسلع أيضاً، وترتبط عملية اختيار المنتجات الغذائية والألبسة والمفروشات وأنواع التسلية والراحة بالعمر: زد على ذلك تؤثر مرحلة الدورة الحياتية أيضاً على السلوك الشرائي وهي المراحل التي تمر عبرها العائلة في تطورها. في الجدول 2/3 تتضح مراحل الدورة الحياتية للعائلة. عادة ما يختار خبراء التسويق الأسواق المستهدفة من وجهة نظر دورة العائلة، يتم إعداد سلع وخطط تسويقية لكل مرحلة. وتنقسم تقليدياً، الدورة الحياتية للعائلة إلى مرحلتين: الشباب الوحيدين والأزواج مع الأطفال. (12) إلا أن خبراء التسويق يضيفون مراحل غير تقليدية جديدة كالشخصان اللذان يعيشان معاً لكن دون زواج رسمي، وشخصان متزوجان بعد سنوات عديدة من الحياة المشتركة، وزوجان من دون أطفال، وزوجان وحيدان، وأهل يعيش معهم أولاد بالغون وغيرها.

الجدول 2/3: مراحل دورة العائلة الحياتية

الشباب	العمر المتوسط	المُسنّون
وحيدون	وحيدون	عائلات مسنة (متقدمة في العمر)
عائلات دون أطفال	عائلات دون أطفال	مسنون وحيدون
عائلات مع أطفال	عائلات مع أطفال	-
مطلقون مع أطفال	عائلات من دون أطفال ـ معالين	-
	مطلقون من دون أطفال	
	مطلقون مع أطفال	
	مطلقون من دون أطفال مُعَالين	

المصدر:

Adapted From Patrick E. Murphy and William A. Staples, A Modernized family life Cycle, Journal of Consumer Research (June 1979), p.16, C Journal of Consumer Research. Inc., 1979.

انظروا كذلك مقالة:

Leon C. Schiffman and Leslie Lazar.

Kanuk, Consumer Behavior (Englewood Cliffs, NJ; Prentice Mall, 1994) P. 361 – 370.

نوع الأعمال

يؤثر نوع الأعمال بشكل لا بأس به على اختيار السلعة أو الخدمة، فالعمال يشترون ألبسة العمل أكثر، والموظفون يشترون البدلات وربطات العنق. وانطلاقاً من نوع الأعمال يحاول خبير التسويق أن يقسم الجماعات التي يُظهر أعضاؤها اهتماماً أعلى بسلعه وخدماته. وتستطيع الشركات أيضاً أن تتخصص بإنتاج السلع لجماعة مهنية محددة. فعلى سبيل المثال تضع الشركات التي تنتج برامج الكمبيوتر خطط وبرامج متنوعة للمديرين والمحاسبين والمهندسين والمحامين والأطباء.

الوضع الاقتصادي

ينعكس الوضع الاقتصادي للإنسان على اختياره للسلعة، ويمكن لآنا فلوريس أن تخطط لشراء كاميرا غالية الثمن من نوع ***Nikon*** مثلاً في تلك الحالة فقط إذا توفرت لديها وسائل مادية زائدة عن حاجتها كانت قد وفرتها، أو لديها القدرة على طلب قرض ما لشرائها. وإذا كان الوضع الاقتصادي للمستهلكين سيئاً، فإن خبراء التسويق يمكن أن يجروا بعض التغييرات على صفات السلعة وعلى أسعارها.

الجدول 3/3: تصنيف أنماط الحياة:

النشاط	الاهتمامات	الآراء	الديموغرافية
العمل	العائلة	حول الذات	العمر
الحماسة	المنزل	عن الأحداث الاجتماعية	التعليم
الإجراءات الاجتماعية	العمل	عن السياسة	الدخل
الراحة	المجتمع	عن العمل	نوع العمل
التسلية	الراحة	عن الاقتصاد	حجم العائلة
النوادي	الموضة	عن التعليم	الإقامة
المجتمع	التغذية	عن الإنتاج	الوضع الديموغرافي
المشتريات	وسائل الاتصال	عن المستقبل	حجم المدينة
الرياضة	الإنجازات	عن الثقافة	المرحلة في الدورة الحياتية

نمط الحياة

إن الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه الثقافة الجزئية أو تلك وإلى الطبقة الاجتماعية ونوع الأعمال يمكن أن يكون لهم نمط للحياة مختلف تماماً. ونمط الحياة

هو مصطلح يصف خصائص حياة الناس اليومية التي يتم التعبير عنها بواسطة البيان النفسي (13) ويصور البيان النفسي المؤشرات الأساسية: «ن ـ أ ـ آر» : ن ـ النشاط: (العمل، ممارسة الهواية أو التسلية المفضلة، وزيارة المحلات التجارية وممارسة الرياضة والمشاركة في الحياة الاجتماعية). أـ الاهتمامات: (المنتجات الغذائية، الموضة والعائلة والاستراحة). وآر ـ الآراء (الأفكار) ـ (عن الذات والمسائل الاجتماعية والعمل والسلع). وما مفهوم «نمط الحياة» إلا انتماء الإنسان إلى الطبقة الاجتماعية أو نوع الشخصية، ويتيح نمط الحياة بوضع وصف عام لنشاط الإنسان وعلاقاته المتبادلة مع العالم الخارجي.

وضعت بعض مؤسسات البحث تصنيفات عديدة لأنماط الحياة، والأكثر انتشاراً منها هي تصنيفات ***VALS*** (***Valus and Life Styles***_ القيم ونمط الحياة) والتي تم إعدادها في معهد ***SRT*** (14). وحسب تصنيف ***VALS2*** ينقسم الأشخاص إلى مجموعات بالاعتماد على كيفية تمضيتهم للوقت وإنفاقهم للمال. وينقسم كل المستهلكون إلى تسع طبقات على أساس مؤشرين شاملين: الاتجاه، النزعة الذاتية، والإيماءات. وتضم مجموعات النزعة الذاتية المستهلكين الواثقين في أنفسهم والذين ينطلقون في اختيارهم الاستهلاكي من آرائهم الخاصة إلى العالم فقط، والمستهلكين المرتبطين بالرأي العام وتقوم عملية اقتنائهم للسلع على أعمال وآراء الآخرين، والمستهلكين النشطين الذين يهتدون برغباتهم واهتماماتهم ويمكنهم المخاطرة في الشراء. وفي إطار كل نوع من أنواع المستهلكين من مجموعة النزعة الذاتية ينقسم المستهلكون أيضاً إلى مجموعات حسب أوضاعهم المادية ـ الأشخاص من ذوي الدخول المرتفعة ومن ذوي الدخول المنخفضة. والأشخاص الذين لديهم معدلات عالية ومنخفضة من الدخل يصنفون دون اعتبار نزعتهم الداخلية (نشيطون شجعان).

نمط الحياة: (*Lifestyle*) مفهوم يصف خصائص الحياة اليومية للناس ويتم التعبير عنه في أعمالهم ونشاطاتهم واهتماماتهم وأفكارهم.
البيان النفسي: (*Psycology Phics*) تقنية (آلية) تسمح بقياس صفات نمط الحياة وتصنفها، ويحدد البيان النفسي أهمية المؤشرات الأساسية: النشاط والاهتمام والأفكار.

تحدد أبحاث شركة ***Sonus Camb H*** الألمانية الأنواع الرئيسية لنمط حياة الأشخاص في فرنسا وألمانيا وإيطاليا وبريطانيا مشيرة إلى أصناف بنزعات قيمة مختلفة.

- الاتجاه الأساسي: التقليدية ـ الحفاظ.
- الاتجاه الأساسي: المادية ـ الامتلاك.
- القيم المتبدلة: المتعة ـ الاقتناع.
- القيم المتبدلة: ما بعد المادية ـ الوجود.
- القيم المتبدلة: ما بعد الحداثة ـ الامتلاك والاقتناع.

هناك نوعان أساسيان من أنواع القيم: القيم التقليدية التي تضم حب العمل. والعلاقة الحريصة، والوفاء وقواعد حسن الأدب والطاعة، والقيم المادية والتي تتركز على اقتناء الملكية وعلى الحاجة إلى الأمن. وانطلاقاً من هذا الأمر وضعت ***Sinus*** تصنيفاً للشرائح الاجتماعية (الجدول 4/3)، أي مجموعات الأشخاص بنظام للقيم والدخل موحد، والذي يظهر في علاقاتهم تجاه العمل أو الراحة وفي علاقاتهم المتبادلة مع الآخرين أو في تنفيذ خططهم، وطموحاتهم ورغباتهم. وإن مقاييس وهيكلية هذه الشرائح الاجتماعية مختلفة ومتنوعة وترتبط بالدولة التي تمت عملية البحث فيها. لكن بصرف النظر عن هذا إلا أن هناك ملامح عامة بالطبع.

إن معرفة الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الإنسان يمكن أن تؤمن معلومات ضرورية عن حياتها اليومية، فعلى سبيل المثال هل يعجبه العمل أم لا. وهذا يساعد على تطوير وإعلان سلع محددة. وتشير البحوث إلى أن القطاعات الموجودة في أعلى بنية السوق تملك شيئاً عاماً في الدول الأربع، وعلى هذا الأساس تحدد في كل دولة الشرائح (الطبقات) الاجتماعية التي تتألف من مستهلكين بصفات ديموغرافية اجتماعية موحدة وبأفضليات شرائية، وتشمل القيم الأساسية التحمل والصبر وانفتاح الآراء والدخل العام والوظيفة والنجاح والتعليم والثقافة ومستوى المعيشة المرتفع والفردية والعلاقة تجاه الاستهلاك الترفيهي.

وشملت الأبحاث الأخرى التي أجراها الوكلاء العلميون من ***RISC*** في باريس تحليلاً للتغيرات الاجتماعية في 12 دولة أوروبية وفي الولايات

المتحدة وكندا واليابان أيضاً. وكان هدف هذه الأبحاث يكمن في تحديد تأثير التغيرات الاجتماعية على اتجاه تطور الأسواق وصنفت ***Risc*** الأشخاص حسب المواصفات الديموغرافية الاجتماعية والتخصص الثقافي الاجتماعي والنشاطات (الرياضة، الراحة، والثقافة) وردود الأفعال تجاه إعلانات وسائل الاتصال الجماهيري (الصحافة الإذاعة والتلفاز) والميول والآراء السياسية. وباستخدام هذه التقنيات حددت ***Risc*** ستة أنواع أوروبية:

الجدول 4/3: تصنيف الشرائح الاجتماعية

الشريحة الاجتماعية	ألمانيا الغربية (سابقاً)	فرنسا	إيطاليا	بريطانيا	ملاحظات
محافظ من مستوى عالٍ	تقليديون مدنيون	بورجوازية	طبقة متوسطة	تقليديون	جماعات بورجوازية تتجه لأن يكون لها موقعاً محدداً في المجتمع
طبقة تقليدية عمالية	طبقة تقليدية عمالية	تقليدية ليبراليون	تقليديون	طبقة تقليدية عمالية	أصحاب "الياقات الزرقاء" التقليدية
عصري	تقدميون	مجددون متكبرون	تقليديون	تقدميون ومن أصحاب "الياقات البيضاء والزرقاء"	طموحات اجتماعيون وعمال ينزعون إلى تحقيق نتائج محددة.
مرشد	ليبراليون تكنو قراط	مدراء عصريون	مرشدون	طبقة متوسطة	تكنو قراط وليبراليون ما بعد المادية
طليعي	متنعمون	عصريون جدد	مرفهون	"أطفال تاتشر"	عموماً أشخاص شباب يبحثون عن المتعة
اشتراكي نقدي	خياريون ـ بدلاء	أخلاقيون جدد	نقديون اشتراكيون	طبقة النزعة الاجتماعية	أشخاص يتبعون نمط حياة متبدل
غير مميز	طبقة عمالية غير تقليدية	منبوذون من أبناء البلد	برولتاريا	فقراء	محتاجون وأصحاب "ياقات زرقاء" غير مؤهلون

1ــ **التقليديون** (18% من سكان أوروبا) يقعون تحت تأثير غير مباشر لخصائص دولتهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتاريخية

والتقليدية. ويتمسكون بمواقف جذرية عميقة. وهذه الجماعة من الأشخاص أقل تشابهاً في كل الدول الأوروبية.

2ـ **الأشخاص المحليون** (14%) وهؤلاء لهم علاقة راسخة مع جذورهم. وهم أقل اهتماماً بالأمن الاقتصادي من التقليديين، رغم أنهم يشعرون بالوسط الاجتماعي. ويبحثون عن علاقات محبة للخير والإحسان ولا يتحملون العنف في المجتمع.

3ـ **العقلانيون** (23%) يتمتعون بموهبة خاصة للعمل في ظروف معقدة وغير متوقعة ومستعدون لتحمل المخاطر والبدء بعمل جديد. ويعتقدون أن العلم والتكنولوجيا الجديدة سيساعدان الإنسانية على التغلب على المصاعب الحالية.

4ـ **المُتنعمون النزويون** (17%) يعتمدون على خبرتهم الحسية ومعاناتهم الشعورية. وهم لا ينتمون إلى الجماعات المؤمنة بدرجات الترقي في الخدمات القائمة على الاكتفاء الذاتي والقيادة الذاتية لكن ليس من حول الزعماء أو عملية اتخاذ القرارات الشكلية.

5ـ **المكافحون** (15%) يختارون تلك القيم التي تتشكل ذاتياً مع ديناميكية التغيرات الاجتماعية، وهم يعتقدون في ذاتية التصرف ويرغبون بتنفيذ قدراتهم الذهنية والجسدية والشعورية بأنفسهم.

6ـ **الهوائيون (المزاجيون)** (13%) هم عبارة عن بنى اجتماعية خدماتية تحصل على رضاها من الحياة التلقائية أكثر من اتباع الإجراءات الشكلية. والهوائيون لا يحتاجون إلى تحسين قدراتهم. وبكونهم أفراد راديكاليين أكثر من المكافحين فهم يتأقلمون بسرعة مع الظروف المتغيرة.

وتقتضي هذه الأبحاث أنه ضمن تنوع أنماط الحياة في أوروبا، هناك أمور مشتركة بين الطبقات المقتدرة من السكان أكثر مما هو موجود لدى الطبقات غير المقتدرة. وبناء عليه تحدد إعلانات المواد غالية الثمن آفاق دولية أوسع من الإعلان عن بقية السلع(15).

إن تصنيف أنماط الحياة لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يعتبر تصنيفاً شاملاً ـ وسوف ينظر إليه بطرق مختلفة في كل دولة. فعلى سبيل المثال، صنف الباحث "ماك كين ـ إريكسون لوندون أنماط حياة الإنكليز: "طليعيون" (يهتمون بكل ما هو جديد): "مصابون بالروبصة" (قانعون بكل شيء) "متقلبون" (يقتفون أثر الآخرين دون سبب)، و(محافظون تقليديون).

وبعكس هذا التصنيف، قام الباحثون الماليزيون من معهد ***Survey Research*** بوضع سبعة أنواع للمجتمع الذي يشكل هذه الدولة النامية: النسق الأعلى (منساقون من قبل وضعهم ورغبتهم بتمثيل مصالح كل المجتمع)، "طامحون" (بكبرياء تجاه أنفسهم وعائلاتهم)، "متمردون" (يرغبون بمقاطعة كل الأوضاع الاجتماعية المعترف بها). "مصابون بالروبصة" (ينتظرون بفارغ الصبر انتهاء اليوم)، "غير ملاحظون" (يرغبون بعدم الانفصال أو التميز)، "ضيقو العقل لا يهتمون إلا بالماديات" (وهم من الأشخاص ذوي النفوذ والسكان الأصليون)، "قرويون تقليديون" (يعيشون حسب العادات والتقاليد)(16).

وصنفت وكالات الإعلان "***Darcy*** و ***Masius*** و ***Benton & Bowles***" خمسة أنواع من المستهلكين الروس: "التجار" ، "القوقاز" ، "الطلاب" و "رؤساء الشركات" و"النفوس الروسية". ويتميز القوقاز "بأنهم أشخاص مستقلون متكبرون يطمحون ليكون لهم وضع محدد، "النفوس الروسية - أشخاص سلبيون يخافون الاختيار لكنهم مفعمون بالأمل. يستطيع "القوقازي" العادي مثلاً أن يقود سيارة ***BMW*** ويدخن سجائر دنهيل ويشرب كونياك من نوع ريمي مارتن بينما "النفوس الروسية" يقودون سيارة "لادا" ويدخنون سجائر مارلبورو ويشربون فودكا سميرنوف.

بتطبيق تصنيفات أنماط الحياة بدقة يستطيع خبير التسويق عندئذ أن يدرك التغيرات في حياة المستهلكين ويحدد كيف تؤثر تلك التغيرات على سلوكه الشرائي. فعلى سبيل المثال، تستطيع آنا فلوريس أن تختار القيام بدور ربة المنزل والمرأة العملية ذات الشخصية البوهيمية -حتى أنها يمكنها القيام بالأدوار الثلاثة مجتمعة وفي وقت واحد- وهي تلعب عدة أدوار لكن طريقتها في القيام بهذه الأدوار هي التي تحدد تأثيرها على نمط حياتها، وبالتالي على طابع المشتريات. وإذا أصبحت آنا فلوريس

مصورة حرفية وأسلوب حياتها تغير، بالتالي، ستتغير السلع التي ستقوم بشرائها وكذلك أساليب انتقائها للسلع.

نوع الشخصية وفكرة الإنسان عن نفسه

يمتلك كل إنسان مجموعة فريدة من نوعها من الصفات الشخصية تؤثر على سلوكه الشرائي. وشخصية الإنسان هي مجموعة فريدة من نوعها من الملامح (المواصفات) النفسية التي تتحدد من قبل ردود فعله المستقرة والمتكررة على عوامل البيئة المحيطة به. وعادة ما يوصف نوع الشخصية في المصطلحات التالية: الثقة في النفس، الهيمنة، السيطرة، حب المعاشرة والألفة، الاستقلالية، الدفاع عن النفس، التكيف والعدوانية(18). وتساعد المعلومات عن أنواع الشخصيات في تحليل سلوك المشتري أثناء اختياره للبضائع والعلامات التجارية. فعلى سبيل المثال، لاحظ مصنعو القهوة أن محبي هذا المشروب يتميزون بالود والألفة الكبيرة، لذا نلاحظ في إعلان قهوة "ماكسويل هاوس" أشخاصاً يجلسون ويتباحثون في وضع طبيعي ويتناولون فنجاناً من القهوة الساخنة.

نوع الشخصية: *Personality*

مجموعة فريدة من المواصفات النفسية التي تتحدد بردود فعل الإنسان المستقرة والمتكررة على عوامل البيئة المحيطة به.

الإدراك الذاتي: *Concept-Self* **تصور الشخص عن ذاته (فكرة الإنسان عن نفسه).**

يستخدم العديد من خبراء التسويق مفهوماً آخر يرتبط أيضاً مع نوع الشخصية ـ وهو تصور الإنسان عن نفسه (ذاته) (أو الإدراك الذاتي). ويكمن مضمون هذا المفهوم في أن كل ما يمتلكه الإنسان يعكس خصوصيته واستقلاليته ويؤثر في الوقت ذاته على شخصيته، وبعبارة أخرى، «قل لي ماذا تملك أقول لك من أنت». وبالتالي لفهم صحيح لسلوك الشراء يجب على خبير التسويق أن يفهم العلاقة بين الإدراك الذاتي وملكية الإنسان. فعلى سبيل المثال، يعتقد مؤسس ومدير شركة ***Barnes & Nobles*** الرائدة في بيع الكتب في الولايات المتحدة، أن الناس يشترون الكتب لدعم تصوراتهم الخاصة عن أنفسهم.

هناك اعتقاد شائع، لكنه خاطئ، أننا نشتري الكتب كي نقرأها، وهذا ليس صحيحاً، فالناس يقتنون الكتب ليظهروا أنفسهم وأذواقهم وتعليمهم وثقافتهم ومعرفتهم

بآخر الاتجاهات أو المدارس الأدبية. يريد المشتري أو الأشخاص الذين يستلمون هدايا -هي عبارة عن كتب- أن يضم نفسه إلى دائرة العلماء الظرفاء "لإدغار آلان بو" أو "المنتقدين الحذقين لمنتجات "فيرجيني فولف" الأدبية. لذلك يمكن بيع الكتب كسلع ذات استهلاك واسع ومع دعاية مغرية وصفحات ساطعة وغلاف جميل، مع تنبيه إلى أن هذا الكتاب هو الأفضل من دون شك، وأما المؤلف ـ فهو من أحد الرجال العصريين(19).

ولنفترض أن آنا فلوريس نفسها: امرأة منفتحة ومبدعة ونشيطة، بالتالي ستختار تلك الكاميرا التي تعكس تلك الصفات لديها. وفي هذه الحالة فإن كاميرا "بولارويد فيزيون" الأوتوماتيكية يمكن أن تصبح بالنسبة لها أحد الخيارات. و"الإبداع سيظهر في لحظة واحدة"(20).

وفي الحقيقة ليس كل شيء بهذه البساطة، وماذا سيحدث لو أن الإدراك الذاتي لآنا لا ينطبق مع الإدراك الذاتي الحقيقي للمحيطين بها (كيف ينظر إليها المحيطون؟). وما هو الإدراك الذاتي الذي يؤثر على شراء الكاميرا؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة ليس ممكناً، وإن نظرية الإدراك الذاتي حققت تغيراً جذرياً في توقع وتنبؤ السلوك الشرائي.

العوامل النفسية

هناك أربعة عوامل نفسية أساسية تؤثر على السلوك الشرائي وهي: التحريض، الإدراك، الاستيعاب، وكذلك وجهات النظر والآراء.

الدوافع:

نحن نعرف أن آنا فلوريس تسعى لاقتناء كاميرا، لماذا؟ ماذا تريد بالفعل؟ وما هي الحاجة الخاصة التي تريد أن تلبيها؟

من طبيعة الإنسان أن يشعر بعدة حاجات في الوقت ذاته، والبعض منها تكون بيولوجية ومشروطة بأسباب فيزيولوجية. وينتمي إلى تلك الحاجات الجوع والعطش بشكل خاص. وأما الحاجات الأخرى فتسمى نفسية وتكمن في الرغبة في الاعتراف والاحترام والقرب الروحي. وأغلب الحاجات من النوع الثاني لا تعتبر قوية بحيث تدفع الإنسان للقيام بأعمال مستعجلة لا تحتمل التأجيل. وعندما تصل الحاجة إلى

مستوى كاف من الشدة تصبح دافعاً. والدوافع هي حاجة وصلت إلى ذلك المستوى من الشدة بحيث تحفز الإنسان على القيام بعمل ما يكون موجهاً لتلبيتها. وقد صاغ علماء النفس العديد من النظريات حول الدوافع أو البواعث الإنسانية، وهناك نظريتان مشهورتان هما: نظرية "سيغموند فرويد"، ونظرية "أبراهام ماسلو" ـ اللتان تمثلان وجهتي نظر مختلفتين تماماً حول تحليل سلوك المستهلك والتسويق.

نظرية دوافع فرويد: يعتقد فرويد أن الأشخاص في أغلب الحالات لا يدركون القوى النفسية الحقيقية التي تشكل سلوكهم، ويرى أن الإنسان عندما يكبر يكبت العديد من الدوافع المختلفة، لكن هذه الدوافع لا تختفي دون أثر ولا تخضع لرقابة تامة، فهي يمكن أن تظهر في الأحلام وفي زلات اللسان وتصبح سبباً للعُصاب أو الهوس أو حتى الإصابة بمرض نفسي.

لذا يؤكد فرويد أن الإنسان لا يمكنه حتى النهاية إدراك دوافع تصرفاته. وآنا فلوريس قررت اقتناء كاميرا غالية الثمن. بماذا نفسر رغبتها تلك؟ لضرورة العمل أم للتسلية. إلا أنه في مستوى ما من عقلها الباطن تريد شراء كاميرا لتترك انطباعاً لدى الآخرين عن مواهبها وقدراتها الإبداعية. وإذا نظرنا بعمق أكثر قد يبدو أنها تقوم بعملية الشراء هذه رغبة منها لتشعر أنها شابة ومستقلة من جديد.

يحصل علماء النفس على المعلومات من الرغبات الكامنة في العقل الباطن، بإجراء دراسات على مجموعات غير كبيرة من مختلف أصناف وأنواع المستهلكين، وهذا يتيح للعلماء أن يكتشفوا الدوافع العميقة الكامنة في أساس اختيار هذه السلع أو تلك. قام العلماء بإجراء مقابلات صحفية متبعين أسلوب التصميم للدخول في عمق العقل الباطن، وتوصلوا إلى نتائج غير متوقعة وعميقة وحددوا ماهية السلع التي تناسب عقل الإنسان. فعلى سبيل المثال، ونتيجة لأحد الأبحاث تبين أن الخوخ المجفف لا يعجب المستهلكين لأن حبات الخوخ المتجعدة تذكرهم بالأمراض والشيخوخة. وبصرف النظر عن هذه النتائج غير العادية تعتبر دراسة الدوافع أسلوباً أو طريقة تم التحقق منها، وهي تتيح لخبراء التسويق إدراك وفهم أحسن لتصرفات وسلوك المستهلكين. (المداخلة 3/3) (21).

المداخلة 3/3

دراسة دوافع المستهلكين

يستخدم مصطلح دراسة البواعث لتحديد التحليل النوعي الذي يتيح اكتشاف الدوافع العقلية الباطنية الكامنة لأعمال المستهلكين. والمستهلكون لا يعرفون غالباً أو لا يستطيعون تفسير لماذا يتصرفون بهذا الشكل، ولا يتصرفون بشكل مغاير. لذا تستخدم أثناء دراسة الدوافع استجوابات غير تركيبية وأساليب الإسقاط التي تتيح إظهار العلاقة العقلية الباطنية (اللاشعورية) للمستهلك تجاه هذه العلامة التجارية أو تلك أو تجاه وضع عملية الشراء. وتطبق أثناء هذه الدراسات اختبارات لإنجاز الاقتراحات والخواطر أو الأفكار الحرة واختبارات "رورشاخ" (عندما يتم إظهار لوحات أو رسومات مع بقع متعددة الألوان للشخص الذي تجري عليه عملية الاختبار ويطلب منه تفسير بماذا ترتبط لديه هذه اللوحات أو بماذا تذكره). ومثل هذا النوع من الاختبارات يتيح الحصول على وصف المشترين العاديين لعلامات تجارية محددة، ومعرفة الأحلام السرية وخيالات المستهلكين فيما يخص عملية الشراء. وقد تبدو بعض هذه الاختبارات غريبة بعض الشيء، ويقترح بعض الكتاب وصفاً هزلياً لجلسة مخصصة لدراسة المستهلكين.

صباح الخير، سيداتي وسادتي. دعوناكم إلى هنا لإجراء دراسة أو بحث صغير. وهكذا، استلقوا من فضلكم على المقعد وارموا خارج النافذة كل ما يمكن أن يعلق في تصوركم (مخيلتكم). ولنحاول أن ننشغل بالخواطر والأفكار الحرة. أولاً، تخيلوا أن العلامات التجارية هي بمثابة أصدقاء لكم. ولنفترض أنكم دعوتم تلفازكم إلى الغداء، ماذا يمكن أن يقول لكم؟ وماذا يمكنكم أن تردوا عليه؟ الآن، تخيلوا أن الشامبو الذي تستعملونه هو عبارة عن حيوان ما. وهيا .. بجرأة أكثر .. هل هو حيوان الباندا أم أسد؟ أهو ذو وبر أم أنه يشبه الأفعى؟ والآن. تمريننا الأخير. لنجلس ونمسك مساندنا السحرية. قوموا برسم ربة منزل عادية تحب الاختلاط مع الناس. ماذا ترتدي؟ هل ترتدي المريول (المئزر) أو رداءً منزلياً؟

هل هي في بدلة رسمية أم في ثوب للسهرة؟.

تبدو أساليب الإسقاط هذه دون معنى تماماً. لكن خبراء التسويق يلجؤون إليها من وقت لآخر كي يعرفوا نفسية المستهلكين بشكل أفضل، ووضع إستراتيجيات تسويقية فعالة جداً.

تدعو العديد من وكالات الإعلان جماعات علماء النفس والاجتماع وغيرهم من العلماء إلى دراسة دوافع المستهلكين. وتعقد إحدى هذه الوكالات وبشكل دائم لقاءً وجهاً لوجه (يذكرنا هذا اللقاء بالحوار بين الطبيب النفسي والمريض)، في محاولة للاطلاع على سلوك المستهلك من خلال إظهار الأسباب الكامنة في لاشعوره. وتطلب وكالة أخرى من المستهلكين وصفاً لعلاماتهم التجارية المحببة إليهم بحيث يكون على شكل صورة حيوانات أو آلات (على سبيل المثال ـ هذه العلامة ـ هل هي كاديلاك أم شفرولية؟) بهدف تحديد أية أنواع من السلع تكون مناسبة للهيبة والسمعة. أما الوكالة الثالثة فهي تقترح على المستهلكين رسم المستخدم العادي للعلامة التجارية.

في أحد الأيام، طلب عملاء الوكالة من *50* شخصاً رسم شعارين اثنين للعلامات التجارية التي يستخدمونها، فقاموا برسم شعار علامة ***Pillsbury*** التجارية على هيئة شخص يشبه جدة ترتدي المئزر، في حين أن مستخدمي علامة ***Duncan Hines*** التجارية رسموا الشعار على هيئة امرأة عصرية قوية الشخصية.

عند إجراء هذه الدراسة المشابهة طلبت شركة "أميركان اكسبرس" من الناس طمس صور مستخدمي البطاقة الذهبية والخضراء لهذه الشركة، وصور الناس مستخدمي البطاقة الذهبية على شكل أشخاص حماسيين ومن ذوي الأكتاف العريضة، وأما مستخدمي البطاقة الخضراء فقد كان لهم شكل أشخاص كسولين بدينين يجلسون أمام التلفاز. بالاعتماد على هذه النتائج أصبحت الشركة تقدم في حملاتها الإعلانية بطاقتها الذهبية كرمز للأمان وهي موجهة للأشخاص القادرين على التحكم بحياتهم وأموالهم.

تستخدم في بعض أعمال دراسات الدوافع أساليب أكثر عمقاً وتقنية، فعلى

سبيل المثال يختلط عالم الاجتماع مع مجموعة من المستهلكين أو يقوم بمراقبة تصرفاتهم محاولاً تحديد ما الذي يجذب اهتمامهم. وقد وظفت وكالة ***Saatchi & Saatchi*** للدعاية علماء الاجتماع كي يذهبوا إلى تكساس لمراقبة سلوك من يرتدي سروال جينز من ماركة ***Wrangler*** في النزهات و«الروديو» (مصارعة الثيران)، وأكدت عملية مراقبتهم شكوك الشركة: حيث تتشابه تصرفات مستهلكي جينزات ***Wrangler*** مع رعاة البقر. عندئذ قامت الشركة بحملة دعائية تم تصويرها على شكل أفلام "الويسترن".

بهدف فهم وإدراك سوق المستهلكين من المراهقين قام عمال وكالة ***BSB Worldwide*** الإعلانية بتصوير غرف المراهقين في *25* دولة. ووجدوا بشكل مفاجئ تشابهاً في أذواق وثقافات دول متعددة من العالم.

إن مراهقي مناطق عديدة، ابتداءً من شوارع لوس أنجلوس المغبرة وانتهاءً بشوارع سنغافورة العظيمة، يظهرون تشابهاً مثيراً للدهشة في الأذواق واللغات والآراء. وحسب مواد الاستعمال واللائحات اليومية التي تغطي جدران الغرف من الصعب تحديد في أي جزء من العالم تقع غرفة ذلك المراهق في لوس أنجلوس أو المكسيك أو طوكيو - كرات سلة وقدم، دولاب ملابس مليء بثياب ذات طراز عالمي "يونيسيكس" - وسراويل جينز خرقاء من ماركة "ليفي" أو "ديزل"، وسترة كتب عليها ***NBA*** وأحذية ثقيلة من "تمبرلاند" أو "دوك مارتن".

وعلى هذا الشكل أيضاً قام الباحثون من وكالة "سيغا أوف أميركا" الإعلانية بدراسة السلوك الشرائي لمستهلكي ألعاب الفيديو. وقام مندوبو الوكالة بمراقبة *150* مراهق في منازلهم وذهبوا معهم إلى الأسواق. وتبين أن المراهقين يفضلون ألعاب السرعة عن غيرها. وفي النتيجة ظهرت في ألعاب فيديو شركة سيغا واختفت بسرعة بعض الصور، حتى أن غير المراهقين لم يستطيعوا ملاحظتها أثناء إعادة عرضها من جديد. لكن المراهقين المعتادين على أسلوب ***MTV*** سرعان ما كانوا يلحظون هذه الصور.

كاد بعض خبراء التسويق أن يحولوا دراسات الدوافع الاستهلاكية إلى نوع

من العبادة، لكن هذه الطريقة قد تؤدي إلى بعض المشاكل: يتم القيام بالتجارب بصورة أقل، أما تأويل وتفسير نتائج الأبحاث فيتجاوز في أغلب الأحيان العنصر الذاتي. وفي أحيان أخرى تعطى تفسيرات غريبة لأي تصرف عادي.

إلا أن العديد من الباحثين يعتقدون أن هذه الأعمال تتيح إظهار العلاقات الكامنة السرية بين المستهلك والعلامة التجارية التي يقوم بشرائها. وخبراء التسويق الذين يستخدمون نتائج أبحاث دراسات الدوافع يحصلون على مادة متنوعة ومرنة تساعدهم على التغلغل في أعماق اللاشعور وإدراك الدوافع المهمة لسلوك المستهلكين.

المصادر مقاطع من مقالة:

Annetta Miler and Dody Tsiantar, Phy Ching Out Consumers, Newsweek (Fed. 27, 1989), P. 46 – 47.

Shwan Tully, Teens; The Most Clobal Market of AII, Fortune (May 6, 1994). P. 90 –97.

انظروا كذلك أعمال:

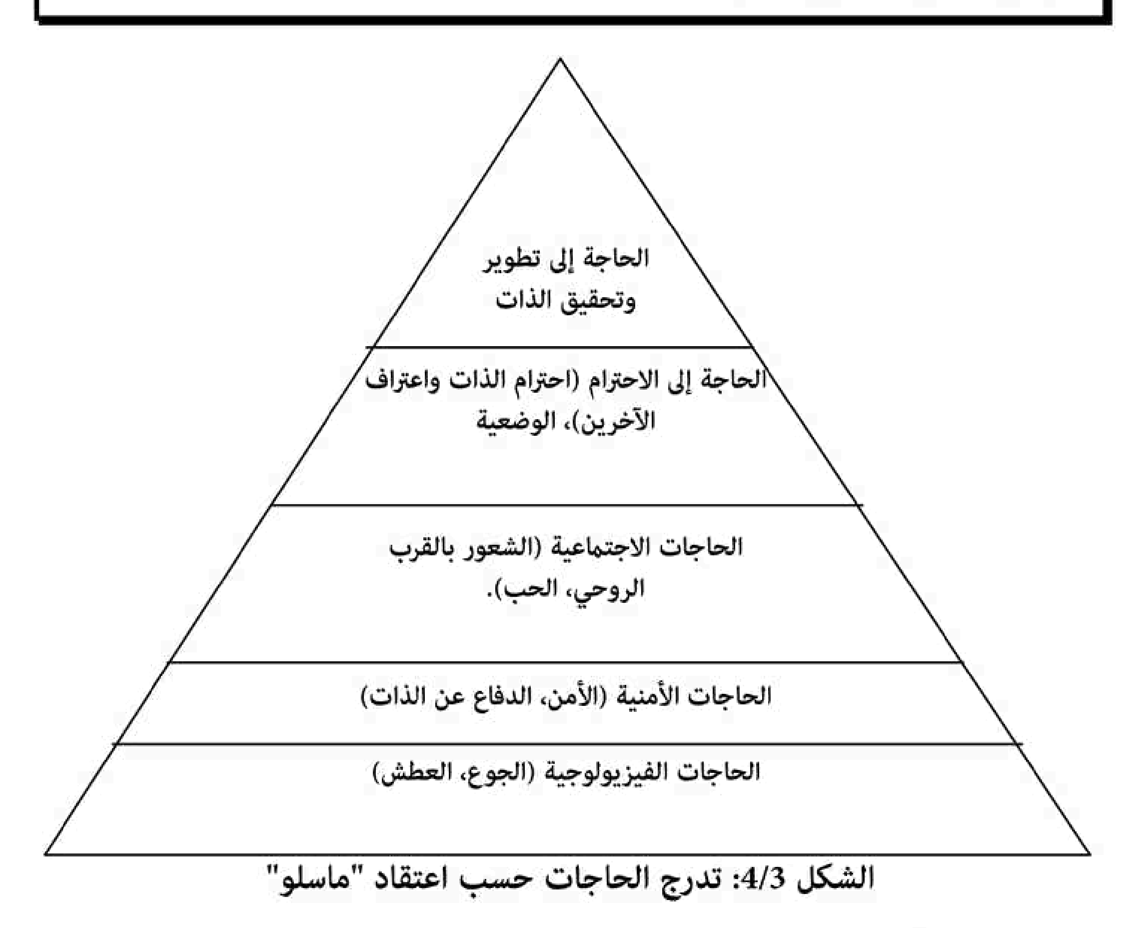
Rebecca Piirto, "words That Sell, American Demographics (January 1992), P.6; They Understand Your Kids, Fortune (Special Issue, Autumn l Winter). P. 29 – 30.

نظرية «ماسلو» للدوافع

حاول أبراهام ماسلو أن يفسر لماذا تظهر لدى الناس في أوقات مختلفة حاجات مختلفة (22). لماذا يمضي شخص ما وقته وطاقته للدفاع عن نفسه، وشخص آخر ـ لاكتساب احترام الآخرين؟ واعتقد ماسلو أن حاجات الإنسان لها طابعاً تدريجياً: حاجات فيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات. وبهذا الشكل فإن الحاجات تشكل مستويات خمسة وكل واحد منها يمكن أن يكون بمثابة دافع بعد تلبية الحاجة فقط، وهي التي تكون موجودة في المرتبة الأدنى. إن تدريجية (تدرج) الحاجات حسب رأي ماسلو موضحة في الشكل 4/3. في المقام الأول يطمح الإنسان لتلبية الحاجة الأكثر ضرورة له. وما إن تلبى هذه الحاجة حتى تكف عن كونها دافعاً، والإنسان يفكر عندئذ بتلبية الحاجة التالية الأكثر أهمية له. فعلى سبيل المثال، لا يهتم الإنسان الجائع (الحاجة الفيزيولوجية التي لم يتم تلبيتها أو إشباعها) بآخر الأحداث في عالم الفن (الحاجة إلى تحقيق الذات)، ولا في كيف ينظر الآخرون إليه (الحاجات الاجتماعية) والحاجة إلى الاحترام، ولا حتى في أن الهواء الذي يتنشقه نظيفاً أم لا (الحاجة إلى الأمن)، إلا أنه ما إن تلبى الحاجة الأساسية، عندئذ يأتي دور الحاجة التالية حسب أهميتها.

تعرض سوق النبيذ كيف يمكن أن تظهر المستويات المختلفة لتدرج الحاجات في الوقت ذاته. ويملك مشترو النبيذ من الأنواع الراقية حاجة إلى الاحترام الذاتي وتحقيق الذات، ويقومون بإشباعها عن طريق اقتناء "شاتو أوزون" من عام *1986* ويشترونها من التجار الأخصائيين بالمنتجات النبيذية.

إن شراء النبيذ يربك الأشخاص لا سيما إذا كان سيقدم كهدية، وهم يشترون هذه السلعة لتلبية الحاجة في الاختلاط والألفة مع الآخرين، وليس من أجل تذوق نوعية هذا المشروب. وليرضوا أنفسهم يمتلكون السلعة الموجودة في المحلات التجارية الأكثر شهرة (مارك أندسبنسر) أو من خلال شبكة المتعاملين التي تقدم العلامات التجارية المعروفة (لا بيات دور) (*23*).



الشكل 4/3: تدرج الحاجات حسب اعتقاد "ماسلو"

المصدر أعمال:

Motivation and Personality 2 nd ed. by Abra ham H. Maslow. Copyright © 1970 by Abraham H. Maslow.

كيف نستطيع تفسير رغبات آنا فلوريس في امتلاك (اقتناء) كاميرا من وجهة نظر نظرية ماسلو؟ نستطيع أن نفترض أن آنا أشبعت حاجتها الفيزيولوجية وحاجاتها إلى الأمن والحاجات الاجتماعية، وهذه الحاجات ليست الدافع لاهتمامها بالكاميرا، وقد يكون هذا الاهتمام ظهر من حاجتها إلى احترام أكثر من قبل الآخرين. أو يمكن من حاجتها لتحقيق الذات - آنا فلوريس تريد من خلال التصوير التعبير عن قدراتها الإبداعية.

الإدراك

عندما يكون لدى الشخص دافعاً فهو مستعد للعمل. ويتعلق طابع هذا العمل بإدراك الوضع. شخصان لهما الدافع ذاته وموجودان في وضع متشابه يمكنهما العمل كلٌّ حسب طريقته، لأنهما يدركان كلّ حسبما يراه هذا الوضع. ويمكن لآنا فلوريس أن تنظر إلى تاجر الكاميرا الثرثار كإنسان وقح وكاذب. وأما المشتري الآخر فقد يعتبره مؤدباً وفضولياً.

لماذا يدرك الناس كل حسب تفكيره الوضع الموجودين فيه؟ جميعنا نحصل على المعلومات بمساعدة الحواس الخمس: البصر والسمع والذوق والشم والحس، إلا أن كل واحد منا يدرك وينظم ويفسر هذه المعلومات حسب تفكيره.

الإدراك: *Perception* هو العملية التي يقوم الإنسان بفضلها باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات، مشكلاً من خلالها لوحة للعالم الخارجي في وعيه.
الاهتمام المتخصص (المنتخب) *Selective Attention* رغبة الأشخاص في تفسير المعلومات بحيث تدعم الآراء السائدة.

الإدراك هو عملية يقوم الإنسان بفضلها لاختيار وتنظيم وترتيب وتفسير المعلومات المُشكلة في ذهنه (وعيه) مشكلاً لوحة موضوعية للعالم المحيط به.

الاهتمام المتخصص (المنتخب): هناك أكثر من *1500* وكالة إعلانية في المجلات والصحف والراديو والتلفزيون تؤثر على الإنسان كل يوم.

وجدت خطوط هونغ كونغ للطيران «كاتي باسيفيك» أن أناس الغرب يتقبلونها كشركة شرقية، وأما أناس الشرق فيعتبرونها شركة منظمة على مستوى

عال وآمنة، لكن ليس كشركة غربية. بمعاينة الآفاق المستقبلية لتطور خطوط الطيران في دول الشرق، حيث نسبة المسافرين عليها *80%*، قررت الإدارة تغيير نظرة العالم إلى الشركة. ويفسر بيتر كاتش رئيس شركة كاتي باسيفيك مفعول أو تأثير الصورة الجديدة للشركة بقوله: «نحن نريد خلق نوع شرقي لشركتنا: أسلوب نوعي بتوابل شرقية». وتقدم هذه الخطوط الآن اختياراً واسعاً للوجبات الشرقية وفرصة التحدث بلغات شرقية عديدة. والمعلومات عن الرحلات الواصلة تعطى باللغة اليابانية والكورية والكانتونية والإنكليزية(*26*).

يتشكل لدى الناس إدراك مختلف لهذا المؤثر أو ذاك لأن هناك ثلاث عمليات للإدراك تجري لديهم بشكل مختلف: الاهتمام المتخصص (المنتخب) والتحريف المتخصص (المنتخب) والتذكر المتخصص (المنتخب). يتعرض الإنسان يومياً لتأثير عدد كبير من المؤثرات - تتدفق يومياً وبمعدل متوسط على الإنسان حوالي 1500 إعلان. وفي الحقيقة ما من أحد بإمكانه أن يولي اهتمامه إلى كل هذه المؤثرات. الانتباه المتخصص - هو رغبة الأشخاص في الابتعاد عن الجزء الأكبر من المعلومات المؤثرة فيه. وبناء على ذلك يتطلب من خبراء التسويق أن يبذلوا جهوداً خاصة لجذب انتباه المستهلكين لسلعهم. والدعاية الإعلانية لا تلاحظ أغلبية أولئك الذين لا يهتمون بهذه السلعة. زد على ذلك، حتى أن المستهلكين الذين هم بحاجة إلى تلك السلعة يمكن أن لا يلاحظوا الدعاية الإعلانية إذا كانت ستبث ضمن عدد كبير من الدعايات الأخرى.

لكن حتى المؤثر الذي تمت ملاحظته لا يمكن تقبله دائماً بالصورة المناسبة فكلُّ إنسان ميّال لأن ينساق إلى المعلومة الواردة بتفكيره. التحريف المتخصص (المنتخب) ــ هو رغبة الإنسان في تفسير المعلومات بحيث تؤكد وتدعم الرأي السائد فعلى سبيل المثال، يمكن لآنا فلوريس أن تنساق للدعوات الإيجابية والسلبية التي يطلقها التاجر عن علامة الكاميرا التجارية المنافسة له. وبما أنها مهيأة لشراء كاميرا ***Nikon*** فإنها ستحرِّف هذه الدعوات لصالح علامتها التجارية التي اختارتها. ويجب على خبراء التسويق أن يأخذوا بعين الاعتبار النزعة إلى التحريف المتخصص ويحاولوا فهم كيف أنها تستطيع أن تؤثر على الدعاية والمعلومات عن السلع.

إضافة إلى ذلك ينسى الناس عادة الكثير مما سمعوه، وهم ميالون لتذكر ما يتطابق مع آرائهم وأفكارهم فقط. وبناء على ذلك، أي على تخصص التذكر (الذاكرة)، قد تتذكر آنا فلوريس الدعوات الإيجابية لكاميرا «نيكون» وتنسى كل ما هو جيد مما قيل عن إنتاج الشركة المنافسة.

بما أن من طبع الناس تخصص الذاكرة والتحريف والاهتمام، على خبراء التسويق أن يبذلوا جهوداً جبارة لإيصال معلوماتهم إلى المستهلكين. وهذه الحقيقة تفسر لماذا يسعى خبراء التسويق للأصالة في إعلاناتهم ويعيدون بثها من وقت لآخر.

ومن الملاحظ أن أغلب خبراء التسويق مهتمون بشيء واحد وهو: هل أدرك المستهلكون إعلاناتهم أم لا؟ وأما المستهلكين فهم قلقون من أن المعلومات التسويقية يمكن أن تؤثر فيهم، وحتى هذا الأمر فهم لا يلاحظونه دائماً.

الاستيعاب

الاستيعاب: *Learning* **التغيرات في سلوك الفرد نتيجة تراكم الخبرات الحياتية.**

ترتبط أعمال الناس بخبراتهم المتراكمة. الاستيعاب هو التغيرات في سلوك الإنسان نتيجة تراكم الخبرات الحياتية. ويعتقد العلماء أن سلوك الإنسان في جزء كبير منه نتيجة للتعلم. ويعتبر الاستيعاب نتيجة لتفاعل المحفزات والمؤثرات وعوامل البيئة وردود الأفعال الجوابية والإثبات.

توصلنا إلى نتيجة مفادها أن آنا فلوريس المنقادة بحاجتها إلى تحقيق الذات. والدافع هو مؤثر داخلي قوي يؤدي إلى القيام بأعمال محددة. وعندما يكون الدافع مرتبطاً مع مؤثر محدد (في حالتنا هذه هو الكاميرا) فإنه يتحول إلى حافز. ورد الفعل الجوابي على فكرة شراء الكاميرا مشروط بعوامل البيئة. وعوامل البيئة هي مؤثرات ضعيفة تؤثر على من ومكان وخاصية رد الفعل الجوابي للفرد. ونوع الكاميرات الموجودة في واجهة المحل والإشاعة عن انخفاض الأسعار بسبب التصفية ودعم الزوج ـ هي جميعها بمثابة عوامل بيئة مؤثرة على رد الفعل الجوابي لآنا فلوريس وعلى رغبتها في شراء الكاميرا.

ولنفرض أن آنا تقتني الكاميرا من شركة نيكون، فإذا كانت راضية من هذا الشراء، فمن المحتمل أنها ستستخدم الكاميرا أكثر وأكثر. ورد فعلها على الكاميرا التي اختارتها سيحصل على الدعم. لذا إذا ظهرت لدى آنا بعد ذلك رغبة لشراء كاميرا سينمائية أو منظاراً مكبراً أو أي شيء آخر فهي سرعان ما ستختار سلع شركة نيكون.

وبالنسبة إلى خبراء التسويق، فإن الأهمية العملية لنظرية الاستيعاب تكمن في أنهم يستطيعون دعم الطلب على سلعهم إذا رافقوها بدوافع قوية مستخدمين العوامل المحفزة للبيئة وضمان الدعم الإيجابي لرد فعل المستهلكين. وتستطيع الشركة الجديدة أن تنتشر في السوق مستخدمة ذات أساليب التحفيز للطلب التي يطبقها المنافسون، لأن المشترين يفضلون على ما يبدو الانتقال إلى استهلاك السلع المشابهة، لكن من علامة تجارية أخرى، أفضل من شراء السلع التي تختلف جوهرياً عن سلع العلامات المشهورة جداً (عملية التعميم). أو تستطيع الشركة الجديدة أن تنتج سلعة جديدة مستخدمة أساليب أخرى للتحفيز ومؤشرات أكثر قوة يمكنها أن تساعد المشتري في الانتقال من علامة تجارة واحدة إلى علامة أخرى (عملية وضع أو تحديد الاختلافات).

الآراء والأفكار

الرأي: *bilief* **تصور الإنسان عن شيء ما.**

في عملية القيام بالأعمال واستيعاب الخبرة تظهر لدى الإنسان آراء تشكل علاقاته تجاه المواد والأفكار. الآراء والعلاقات تؤثر بدورها على السلوك الشرائي. **الرأي:** هو تصور الفرد عن شيء ما. يمكن أن تعتقد آنا فلوريس أنها تستطيع -بواسطة كاميرا نيكون- الحصول على صور رائعة، إضافة إلى أنها بسيطة الاستعمال وتساوي 550 دولاراً. وهذا الرأي يمكن أن يقوم على معرفة حقيقية واقتراحات وافتراضات أو على ثقة. وهو يمكن أن يثير، أو لا يثير، عبأً عاطفياً. فعلى سبيل المثال، إن رأي آنا فلوريس عن كاميرا نيكون لا يؤثر بالضرورة على قرار شرائها.

يهتم خبراء التسويق بآراء الناس عن السلع والخدمات التي تقدمها شركاتهم، ذلك لأنها، أي الآراء، تؤثر بدورها على السلوك الشرائي. وإذا كانت بعض الآراء

خاطئة أو تعيق عملية الشراء ينبغي على خبير التسويق أن يقوم بحملة دعائية للشركة لتغيير تلك الآراء.

لدى كل إنسان وجهة نظر خاصة به عن السياسة والدين وطراز الثياب والموسيقا والأغذية وغيرها. ووجهات **النظر**: هي تقييمات راسخة مناسبة أو غير مناسبة، وأحاسيس وميول تجاه المواد أو الأفكار. وتؤمن وجهات النظر للفرد موجهات يحددها هو، أي كل ما يعجبه وما لا يعجبه وماذا عليه أن يفعل وما لا يفعل.

وجهات النظر: *attitude* تقييمات راسخة مناسبة أو غير مناسبة وأحاسيس وميول تجاه المواد أو الأفكار.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون لدى آنا فلوريس وجهات نظر مثل: «يجب شراء الأشياء ذات النوعيات الخاصة فقط»، «السلع اليابانية ـ الأفضل في العالم» و«الإبداع وفرصة التعبير عن الذات ضرورية جداً في الحياة»، وإذا كان الأمر هكذا بالفعل فإن كاميرا شركة نيكون تتناسب تماماً مع وجهات نظر آنا.

إن تغيير وجهات النظر ليس بالأمر السهل، وتشكل مجموعة وجهات نظر الإنسان نظاماً معقداً، ولتغيير وجهة نظر واحدة فقط ـ يجب عدم تعديل الكثير من الآراء الأخرى لذا عادة ما تحاول الشركات تعديل سلعها حسب وجهات النظر السائدة، ولا تحاول تغييرها. بالطبع، هناك حالات استثنائية، فعندما يتم توظيف الأموال والجهود لتغيير نظام وجهات النظر، فإن هذا يتم تعويضه بالكامل. وعلى سبيل المثال، في نهاية الخمسينات دخلت شركة هوندا إلى السوق الأمريكية للدراجات النارية. وكان على إدارة هذه الشركة أن تتخذ قراراً جاداً: إما بيع الدراجات النارية للسوق غير الكبيرة لكنها متشكلة حديثاً، وإما توسيع هذه السوق عن طريق جذب أنواع أخرى من المستهلكين إليها. وكانت الطريقة الثانية تكلف غالياً إضافة إلى أنها صعبة، لأنه تشكلت فكرة سلبية عن الدراجات النارية لدى العديد من الناس. وارتبطت الدراجات النارية مع سترات الجلد السوداء والسكاكين المنقبضة وخرق القانون. وبصرف النظر عن كل الصعوبات اختارت الشركة الطريق الثانية. وقامت مجلة دعائية ضخمة تحت شعار سوف تلتقون الأشخاص الأكثر لطفاً على دراجات

هوندا النارية. وأثمرت جهود الشركة - وأصبح العديد من الناس ينظرون كل حسب طريقته إلى الدراجات النارية. إلا أنه في التسعينات واجهت هوندا من جديد مشكلة مشابهة. فقد كبر المراهقون وبقي في سوق الدراجات الحرفيون والحماسيون فقط. لذا كان على شركة هوندا أن تغير من جديد من وجهات نظر المستهلكين. فقامت بحملة دعائية ضخمة تحت شعار «تنزهوا معنا» كي تستعيد شهرتها في صناعة الدراجات النارية وجعل وسيلة النقل هذه ممكنة الوصول للجميع(28).

عملية اتخاذ المستهلك للقرار

تؤثر على الاختيار الاستهلاكي العديد من العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية، وبالرغم من أن خبير التسويق لا يمكنه التأثير على العديد منها إلا أنه باستخدامها يمكنه أن يحدد المستهلكين المهتمين ومعدل السلعة لتلبية أفضل لاحتياجاتهم. وينبغي على خبراء التسويق أن يقتربوا من عملية تحليل السلوك الاستهلاكي بحذر شديد. وغالباً ما يوجهون اهتمامهم إلى ما يمكن أن يكون ورقتهم الرابحة. وجدت «بولارويد» هذا بعد أن أنفقت ملايين الدولارات على وضع نظام تصنيع ***Polarvision*** المنزلي السريع، وأنتجت فورد «إيدسل» وفيليبس - أنتجت آلات التسجيل التي تعمل على الليزر، وأنتجت سوني ـ شرائط تسجيلية من نوع ***Dat***، وبريستول على خطوط طيران برابزون وبريتانيا وكونكورد. حتى الآن استعرضنا العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية التي تؤثر على المشترين. وسوف نستعرض الآن مسألة اتخاذ القرار من قبل المشتري ابتداءً من أنواع القرارات وانتهاءً بدراسة السلع الجديدة.

أنواع سلوك المستهلكين أثناء اتخاذ قرار الشراء

يتغير سلوك المستهلك جذرياً حسب السلعة التي يريد شراءها - أنبوب معجون الأسنان، أو مضرب تنس أو كاميرا غالية الثمن أو سيارة جديدة. وكلما كان اتخاذ قرار الشراء صعباً، كلما تطلب ذلك العديد من المشاركين. وبالتالي، يصبح سلوك المستهلك حذراً أكثر. في الشكل 5/3 تتوضح أنواع سلوك المستهلكين أثناء اتخاذ

قرار الشراء. وفي أساس هذا المخطط هناك مفاهيم لمستويات انجذاب ودرجات الاختلاف بين العلامات التجارية (29).

	مستوى عالي من الانجذاب	مستوى منخفض من الانجذاب
الاختلاف الجوهري بين العلامات التجارية المتشابهة	سلوك استهلاكي صعب	سلوك استهلاك بحثي
الاختلاف غير الجوهري بين العلامات التجارية المتشابهة	سلوك استهلاكي متردد	سلوك استهلاكي تقليدي، عادي

الشكل 5/3: أربعة أنواع من السلوك الاستهلاكي

المصادر من أعمال:

Henry Assael, Consumer Behavior and Marketing Action (Boston; Kent Publishing Company, 1987) P.87. Copyright © 1987 by Wadsworth Inc.

السلوك الاستهلاكي الصعب

السلوك الاستهلاكي الصعب: *Complex buying behaviour* **نوع من السلوك الاستهلاكي أثناء اتخاذ قرار الشراء في وضع يترافق فيه المستوى العالي من الانجذاب مع اختلافات جوهرية بين العلامات التجارية المتنوعة.**

يلاحظ السلوك الاستهلاكي الصعب في الوضع الذي يكون فيه المستوى العالي من انجذاب المستهلكين يترافق مع اختلافات جذرية بين مختلف العلامات التجارية للسلع. والمستوى العالي لانجذاب المستهلكين له مكانته إذا كانت السلعة تساوي كثيراً. وشراؤها مرتبط بخطر يحدث نادراً والسلعة التي يتم شراؤها يمكن أن تكون بمثابة وسيلة للتعبير عن الذات. وعادة في مثل هذه الحالات يطمح المستهلكون إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مواصفات السلعة، فعلى سبيل

المثال، الإنسان الذي يريد شراء كمبيوتر شخصي يمكن أن لا يفهم مصطلحات من نوع «معالج بنتيوم»، أو «موافقة **SVGA**، أو «8 ميغا بايت من الذاكرة». ومثل هذا المشتري يجب أن يتبع دورة استيعاب (تأهيل) وتشكيل (خلق) رأي لديه تجاه السلعة، ومن ثم يكون لديه وجهة نظر خاصة. بعد هذا فقط يستطيع أن يقوم باختياره النهائي.

إن خبراء التسويق المتعاملين مع السلع التي تتطلب مستوى عال من انجذاب المشترين يجب أن يفهموا سلوك المستهلكين الذين يجمعون المعلومات، ويجب على خبير التسويق أيضاً أن يقول لهؤلاء المستهلكين عن خواص السلع من هذا النوع وعن اختلافات العلامات التجارية المتنوعة، زد على ذلك، يجب عليه أن يعلن أي من هذه الخواص يمكن أن تقدمها تلك الشركة. كما ينبغي على خبير التسويق أن يميز خواص كل علامة تجارية ويشرح الأفضليات التي يمكن أن يحصل عليها المشتري إذا أراد استخدام خدمات هذه الشركة بالتحديد. ومن الممكن أن يتطلب الأمر هنا مواد دعائية مكتوبة يمكن أن تساعد المستهلك. وبهذا الشكل إن العاملين التجاريين في المحلات والأشخاص المرافقين للمستهلك يمكن أن يكون لهم دافع للتأثير على اختيار العلامة التجارية.

السلوك الاستهلاكي المتردد

السلوك الاستهلاكي المتردد: *Dissonance reducing* – **نوع من سلوك المستهلكين أثناء اتخاذ قرار الشراء في الحالة التي تكون فيها الاختلافات بين مختلف العلامات التجارية ملموسة بشكل أقل في المستوى العالي من انجذاب المستهلكين.**

تتم ملاحظة السلوك الاستهلاكي المتردد في أوضاع المستوى العالي من الانجذاب عندما تكون السلعة غالية الثمن وشراؤها مرتبط بخطر يحدث نادراً، إلا أن الاختلاف بين مختلف العلامات التجارية ليس كبيراً. وكمثال على ذلك يمكن أن نستعرض اقتناء السجاد مثلاً. وتتميز عملية الشراء هذه بمستوى عال من الانجذاب بما أن سعر السجاد عالٍ جداً، ويمكن أن تكون بمثابة وسيلة للتعبير عن الذات. زد على ذلك، ومن وجهة نظر المشتري، إن السجاد من مختلف العلامات التجارية بذلك السعر متشابه عملياً. لذا يقضي المشتري مزيداً من

الوقت لزيارة المحلات التجارية واختيار ما يناسبه. لكن عملية الشراء تتم بسرعة. ومن الممكن أن يختار السجاد الذي يكون سعره أقل أو ذلك الذي يبدو له أجمل.

وبالنتيجة يمكن أن يظهر لدى المستهلك شعور بعدم الرضا من الشراء عندما يلاحظ بعض النواقص في السجاد أو أن يسمع بعض الدعوات الإيجابية عن ذات السلعة، لكنها من علامة تجارية أخرى، والتي كان يمكن أن يشتريها لكنه لم يفعل. ولعدم ظهور شعور عدم الرضا هذا يجب على خبير التسويق الذي يهتم بخدمة الزبون بعد إنهاء عملية الشراء، أن يقدم المعلومات التي تؤكد صحة اختياره.

السلوك الشرائي التقليدي

يلاحظ السلوك الشرائي التقليدي في ظروف الانجذاب المنخفض للمستهلك والاختلاف غير الكبير بين العلامات التجارية المتنوعة. ولنستعرض مثال «الملح». الأمر سيّان بالنسبة للمستهلك عندما عليه أن يختار أي نوع من الملح سيشتري: فهو بكل بساطة يذهب إلى المحل التجاري ويأخذ أول علبة تقع عليها عيناه. وإذا كان يشتري دائماً ذات النوع من الملح ومن ذات العلامة التجارية، فإن هذا لا يعني أنه يميل ويتمسك بهذه العلامة، بل هي عادة فقط. وعندما يتعلق الأمر بالسلع الرخيصة الثمن والمستهلكة دائماً، فإن المشترين عادة ما يتميزون بمستوى منخفض من الانجذاب.

> **السلوك الشرائي التقليدي: *Habitual* نوع من سلوك المستهلكين أثناء اتخاذ قرار الشراء في وضع يكون فيه المستوى الأدنى من انجذاب المستهلك مترافقاً باختلاف غير واضح (ملموس) بين العلامات التجارية.**

وفي مثل تلك الحالات لا يمر السلوك الشرائي بثلاثة مراحل تقليدية - الرأي - وجهة النظر - السلوك. والمستهلكون لا يبحثون عن معلومات إضافية حول العلامات التجارية ولا يقيمون (يثمنون) مواصفاتها، وليسوا بحاجة إلى التفكير ملياً حول أي علامة تجارية سيشترون. وهم يحصلون سلبياً على المعلومات أثناء مشاهدة البرامج التلفزيونية أو قراءة المجلات. وإن الدعاية المتكررة تشكل لدى المستهلك سعة إطلاع عن العلامة التجارية وليس تعلقاً بها. ولا تتشكل لدى المستهلكين الآراء ووجهات

النظر حول العلامة التجارية، فهم يختارونها في ضوء سعة الاطلاع الجيد عنها. وبقدر ما يغيب في هذه الحالة الانجذاب القوي، وليس من طبيعة المستهلكين تقييم خياراتهم بعد إتمام عملية الشراء، بقدر ما يتم التأسف عليه.

وبهذا الشكل، وفي هذه الحالة يتشكل رأي المشتري فيما يخص تلك العلامة التجارية أثناء الاستيعاب السلبي. وفي النتيجة يتشكل نوع محدد من السلوك الشرائي. وبعد عملية الشراء يمكن أن تختفي مرحلة تقييم السلعة المشتراة.

وبما أنه ينعدم لدى المستهلك التعلق القوي بأية علامة تجارية، يستخدم خبراء التسويق لتنشيط الطلب، طرق تخفيض الأسعار وتصفية السلع، وأثناء الدعاية للسلع التي تتميز بمستوى منخفض من الانجذاب لابد من الاهتمام ببعض النواحي الهامة جداً. ويكون للرموز والصور المرئية أهمية كبرى في هذا الشأن لأنها سهلة التذكر ومنضمة مع العلامة التجارية. ويجب أن تشمل الحملة الإعلانية الدعايات القصيرة المتكررة غالباً. وتكون الدعاية التلفزيونية لتلك السلع أكثر فعالية من المكتوبة، لأن الأولى تناسب أكثر الاستيعاب السلبي والتي بواسطتها يقوم المستهلك بتشكيل علاقته تجاه السلع ذات المستوى المنخفض من الانجذاب. ويجب أن يقوم برنامج الحملة الدعائية على النظرية التقليدية لردود الفعل الشرطية: يتعود المستهلكون على تذكر تلك السلعة مع رموز غالباً ما يصادفوها مجتمعة مع السلعة.

ويستطيع خبراء التسويق أن يرفعوا من مستوى الانجذاب الخاص بتلك السلعة بربطها مع فكرة هامة لدى المستهلك. وهذا ما تقوم به شركة ***P&G***، إذ ربطت منتجها من معجون الأسنان «كرست» بالوقاية من نخر الأسنان. ويمكن «ربط» السلعة أيضاً بوضع حياتي ما، وهذا بالتحديد ما قامت به شركة نستله في حملتها الدعائية التلفزيونية لقهوة ***Taster's Choice*** وكل فيلم دعائي تم تصويره بأسلوب «الأوبرا» إذ يعكس مقطعاً جديداً للعلاقات الرومانسية بين الجارين «شارون» و «طوني». والحقيقة، إن هذه الإستراتيجية في أحسن الحالات يمكن أن تزيد من مستوى انجذاب المستهلكين من الأدنى وحتى الأوسط. وأما الوصول إلى مستوى عال من الانجذاب فيبقى غير ممكن.

السلوك الاستهلاكي البحثي

السلوك الاستهلاكي البحثي: Variety Seeking نوع من سلوك المستهلكين أثناء اتخاذ قرار الشراء في وضع يكون فيه المستوى المنخفض لانجذاب المستهلكين مترافقاً مع اختلافات جوهرية بين مختلف العلامات التجارية.

يتبع المستهلكون السلوك الاستهلاكي البحثي في وضع يترافق فيه المستوى المنخفض لانجذاب المستهلكين باختلافات ملموسة وجوهرية بين مختلف العلامات التجارية. وفي هذه الحالة، يقوم المستهلكون ببساطة وفي كثير من الأحيان بتغيير العلامات التجارية. فعلى سبيل المثال، أثناء شراء البسكويت يستطيع المشتري أن ينساق لآراء محددة ويختار البسكويت دون تقييم مسبق، وأما التقييم فسيأتي عند عملية استهلاك البسكويت. وفي المرة اللاحقة يمكن للمشتري أن يقتني علامة تجارية أخرى ـ للتنوع فقط أو الرغبة في تجربة شيء ما جديد. وإن سبب تغيير العلامة التجارية يكمن في تنوع الخيارات وليس في الشعور بعدم الرضا.

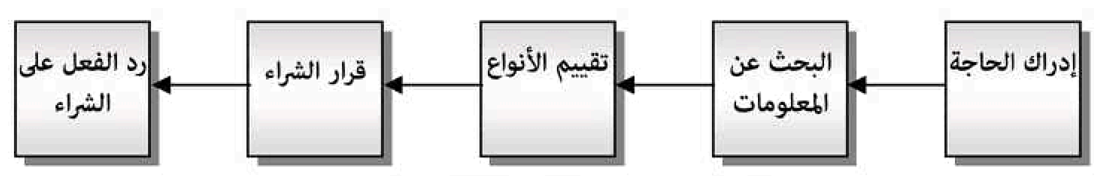
وبالنسبة لهذا الصنف من السلع يكون خبراء التسويق متنوعين أيضاً - بالنسبة للعلامات التجارية الرائدة يكونون متشابهين، وللعلامات من الدرجة الثانية - يكونون مختلفين. وستسعى الشركة الرائدة في السوق إلى تشجيع السلوك الاستهلاكي التقليدي كي يشغل إنتاجها أفضل المواقع في المحلات التجارية، وكي تكون كمياته كافية أيضاً. زد على ذلك، يجب على الشركة الرائدة أن تستخدم الدعاية المتكررة. وأما الشركة التي تنافس على الهيمنة في السوق، فينبغي عليها أن تشجع السلوك الاستهلاكي البحثي بتقديم أرخص الأسعار ونظام للحسومات الخاصة، وتقديم الكوبونات ومنتجات مجانية كنماذج للسلع. ويجب على الدعاية أن تقنع المستهلكين في تجربة مذاقات سلعية جديدة.

عملية اتخاذ قرار الشراء

تبحث أغلب الشركات عملية اتخاذ قرار الشراء كي تجيب على الأسئلة التالية: ماذا، أين، كم، لماذا يشتري المستهلك. ويستطيع خبراء التسويق أن يدرسوا مشتريات المستهلكين كي يجيبوا على الأسئلة المتمحورة حول: ماذا وأين وكم يشترون. لكن

دراسة أسباب السلوك الشرائي وعملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة. ذلك لأن الأجوبة الكاملة تختفي في وعي المستهلك ذاته.

والآن نحن مستعدون لاستعراض المراحل التي يمر عبرها المشتري أثناء اتخاذ قرار الشراء. في الشكل 6/3 تتوضح خمس مراحل: إدراك الحاجة، البحث عن المعلومات، تقييم أنواع قرار الشراء، ورد الفعل على الشراء. ومن الواضح أن عملية الشراء تبدأ بوقت طويل قبل واقع الاقتناء ولا تنتهي بهذه اللحظة. ينبغي على المسوّق أن يفهم العملية بالكامل، وليس تركيز الانتباه على اتخاذ القرار حصرياً.



الشكل 6/3: عملية اتخاذ قرار الشراء.

يمر المشتري نظرياً في خمس مراحل أثناء كل عملية شرائية، إلا أنه في الواقع يقوم بتجاوز أو بتغيير أماكن بعض المراحل في أغلب الأحيان. إن المرأة التي تشتري ذات العلامة التجارية من معجون الأسنان، ستنتقل بعد إدراك المشكلة فوراً إلى قرار الشراء، متجاوزة مرحلة البحث عن المعلومات وتقييم الخيارات. لكننا نستخدم نموذجاً وارداً في الشكل 6/3 لأنه يعكس منطق المستهلك عندما يكون في وضع جديد ومعقد.

ولإلقاء الضوء على هذا النموذج لنتذكر من جديد آنا فلوريس ونحاول فهم سبب اهتمامها في شراء كاميرا غالية الثمن وما هي المراحل التي سارت عبرها على طريق الاختيار النهائي.

إدراك الحاجة

تبدأ عملية اتخاذ قرار الشراء من إدراك المستهلك لحاجته أو رغبته - يدرك المستهلك الاختلاف بين الأوضاع الحقيقية

> **إدراك الحاجة:** *Need Recognition* **المرحلة الأولى من عملية اتخاذ قرار الشراء، حيث يدرك المشتري للمرة الأولى حاجته أو رغبته.**

والأوضاع المرغوبة. ويمكن أن تظهر الحاجة تحت تأثير المؤثرات الداخلية، عندما تصبح أحد الاحتياجات الطبيعية الإنسانية - الجوع والعطش والتبول - ملحة جداً بحيث تتحول إلى حافز ودافع. ويمكن للحاجة أن تصبح نتيجة للمؤثرات الخارجية أيضاً. فعلى سبيل المثال، تمر آنا فلوريس بالقرب من الفرن، ويثير منظر الخبز ورائحته الشعور بالجوع لديها وتندهش كذلك من منظر سيارة جارها أو تشاهد في التلفاز دعاية للاستجمام في جزر الكاريبي. في هذه المرحلة، يجب على خبير التسويق أن يهتم بماهية حاجات واستفسارات المستهلك، وما هو سببها وما الذي دفعه للتفكير في هذه السلعة بالتحديد.

تستطيع آنا فلوريس أن تجيب أنها تشعر بحاجتها في التسلية الجديدة لأنه أصبح لديها مزيداً من الوقت الفارغ وأن فكرة شراء الكاميرا قد ظهرت لديها بعد حديثها مع زملائها المحبين للتصوير. وبجمع للمعلومات من هذا النوع يجب على خبير التسويق أن يعرف ما هي العوامل التي تحفز الاهتمام أكثر لدى المستهلك لهذه السلعة أو تلك، ووضع الخطط التسويقية آخذاً بعين الاعتبار هذه العوامل.

البحث عن المعلومات

البحث عن المعلومات: (*Information Search*) مرحلة من عملية اتخاذ قرار الشراء حيث يحاول خلالها المستهلك الحصول على معلومات إضافية، ويمكن أن يبدي المشتري ببساطة اهتماماً زائداً، ويمكن أن يبدأ بالقيام بأعمال نشطة لجمع المعلومات الضرورية.

يستطيع المستهلك المهتم أن يبدأ بالبحث عن المعلومات الإضافية (بالرغم من أنه ليس مرغماً على القيام بذلك) فإذا كان الدافع قوياً بما فيه الكفاية، والسلعة قادرة على إشباع حاجته وتقع بتصرفه، فإن عملية الشراء تتم طبيعياً. وأما في الحالة المضادة الأخرى، فالمستهلك يحدد حاجته في ذاكرته أو يبدأ البحث عن المعلومات ذات العلاقة مع تلك الحاجة.

يتم البحث عن المعلومات بطرق مختلفة: فعلى سبيل المثال، يبدي المستهلك ببساطة اهتماماً زائداً بالمعلومات المتعلقة بالمادة التي تهمه. وهذا يعني أن آنا

فلوريس ستصبح سريعة الإدراك للمعلومات عن الكاميرا. وستولي انتباهها إلى دعايتها وإلى كاميرات رفاقها وسوف تتنصت على الأحاديث الدائرة عن الكاميرات. ويمكنها أيضاً أن تشغل نفسها ببحث نشيط، أي سوف تستعرض المواد الكتابية وتسأل صديقاتها وتجمع المعلومات بطرق أخرى. وتتعلق شدة وقوة البحث بقوة الدافع، وبحجم المعلومات الواردة وبكيفية الحصول على المعلومات الإضافية وهل هي ضرورية أم لا، وكذلك بالرضا الذي تقدمه عملية البحث ذاتها. وعادة تزداد شدة البحث إذا كانت هناك ضرورة لحل المشاكل العديدة.

يستطيع المستهلك أن يحصل على المعلومات من عدة مصادر:

- الاتصالات والعلاقات الشخصية: العائلة، الأصدقاء، الجيران، المعارف.
- المصادر التجارية: الدعاية، التجار، الوسطاء، علب التغليف، المعارض.
- مصادر متوفرة للجميع: وسائل الاتصال الجماهيري ومؤسسات تحديد الأفضليات الاستهلاكية.
- المصادر التجريبية: المعاينة، دراسة أو استعمال السلعة.

ويتعلق مستوى تأثير مصادر المعلومات هذه بالسلعة والمشتري. وكما هي العادة، يحصل المستهلك على الجزء الأكبر من المعلومات عن السلعة من المصادر التجارية التي يعمل عليها خبراء التسويق. إلا أن الأمر الأكثر فعالية وتأثيراً على المستهلك هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من المصادر الخاصة: وتأثيرها قوي جداً على اختيار الخدمات(32). وتقدم المصادر التجارية عادة المعلومات للمستهلك، وأما الخاصة - فتقدم الوزن الضروري للمعلومات أو تعطي تقييماً لها. فعلى سبيل المثال، يعرف أغلب الأطباء المعلومات عن الأدوية الجديدة من المصادر التجارية، ولكن لتقييم هذه المعلومات يلجؤون إلى زملائهم.

كلما جمع المستهلك معلومات أكثر، كلما كانت قدرته كبيرة على الاطلاع على وجود علامات تجارية أخرى وعلى خصائصها أيضاً. أثناء سير عملية البحث عن المعلومات تعرف آنا فلوريس مثلاً، أن هناك العديد من العلامات التجارية للكاميرات

معروضة للبيع. وعلى أساس المعلومات التي تم جمعها ستقوم آنا باستثناء مجموعة من العلامات التجارية أثناء استعراضها لها فيما بعد. ومن الطبيعي أن تكون الشركة ملزمة بوضع مجموعة تسويقية تتيح للمستهلك الحصول على معلومات تامة دائمة عن سلعها. ولابد من تحديد وبشكل دقيق ما هو نوع المستهلك الذي يكون بمثابة مصدر للمعلومات وكم هي آرائه راسخة وثابتة ومؤثرة. وعلى خبراء التسويق أن يعرفوا لدى المستهلك الظروف التي سمع فيها للمرة الأولى عن هذه العلامة التجارية أو تلك، وما هو طابع تلك المعلومات التي حصل عليها وإلى أي حد يكون أحد مصادر المعلومات هاماً بالنسبة إليه.

تقييم الأنواع

تقييم الأنواع: (*Alternative Evaluation*) مرحلة من عملية اتخاذ قرار الشراء والتي يقيم فيها المستهلك الأنواع المختلفة للاختيار بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها.
صورة العلامة التجارية: (*brand Image*) مجموعة آراء المستهلكين المتعلقة بتلك العلامة التجارية.

لقد استعرضنا كيف يستخدم المستهلك المعلومات أثناء اختياره للعلامة التجارية للسلعة. والتي على أساسها سيقوم باختياره النهائي. كيف يقوم المستهلك بتنفيذ هذا الاختيار؟ يجب أن يدرك خبير التسويق كيف تسير عملية تقييم الأنواع، أي بأي شكل يعالج المستهلك المعلومات باختياره واحداً منها. كان يمكن أن يكون هذا الأمر سهلاً، لو استخدم المستهلك عملية بسيطة واحدة للتقييم في جميع الحالات.

إن إدراك كيفية قيام المستهلك بتنفيذ عملية تقييم الأنواع يحتاج إلى بعض النظريات الأساسية في هذا الخصوص. **أولاً**، ننطلق من فرضية أن كل مشتري يعاين السلعة كمجموعة خواص. فعلى سبيل المثال، ينتمي إلى خواص الكاميرا ما يلي: نوعية الصورة، الاستعمال، القياسات، السعر وغيرها. وإن آراء المستهلك حول أي من هذه الخواص هو الأهم، لا تتحقق أو لا تبدو صحيحة في كثير من الأحيان، فكل مستهلك يولي اهتمامه في المقام الأول إلى تلك الخواص التي تتعلق بمطالبه المحددة.

ثانياً: يعطي المستهلكون درجة مختلفة من الأهمية للعديد من الخواص حسب الحاجات والمطالب الخاصة.

ثالثاً، تتشكل لدى المستهلكين عادة آراء عن العلاقة التجارية أي، مقتنعين في أن لكل علامة خواصها المحددة. ومجموعة الآراء حول علامة محددة تسمى بصورة العلامة التجارية في نظر المستهلك. وإن آراء المستهلك القائمة على الخبرة واعتبار الإدراك المتخصص والتحريف والتذكر يمكن أن لا تتطابق مع الواقع.

رابعاً، الرضا التام عن السلعة التي يرغبها المستهلك يتغير حسب معايير خواص السلعة المختلفة. فعلى سبيل المثال، تستطيع آنا فلوريس أن تتوقع أن درجة رضاها عن الكاميرا ستكون مرتفعة عند تحسين خواص الصور (نوعية الصور - هي خاصية الكاميرا، والنوعية العالمية ـ هي مقياس لهذه الخاصية). والرضا الأقصى سيأتي بحصولها على كاميرا متوسطة الوزن، لكن ليست خفيفة ولا ثقيلة (الوزن – خاصة، متوسط الوزن – مقياس) وما يناسبها أكثر الفيلم من قياس 35ملم، وليس 110ملم. وإذا تم جمع كل مقاييس خواص الكاميرا التي ترضي آنا، فإنها ستحصل على الكاميرا المناسبة. وستكون هذه الكاميرا تتطابق تماماً مع أفكارها إذا تم الحصول عليها بالسعر المناسب فقط.

خامساً، يقيِّم المستهلك علاقته الخاصة مع مختلف العلامات التجارية بمساعدة أسلوب التقييم. وتبين أن المستهلكين يستخدمون، كما هي العادة، أسلوباً أو عدة أساليب حسب مزاجهم وحسب صعوبة القرار المتخذ للشراء.

سوف نستعرض كل النظريات المذكورة أعلاه باستخدام مثال عملية شراء آنا فلوريس لكاميرتها. لنفرض أن آنا قامت بتخفيض عدد العلامات التجارية للكاميرا المناسبة لها إلى أربعة نماذج فقط، ولنفرض أيضاً أن ما يهمها في المقام الأول أربعة صفات ـ نوعية الصور، وسهولة الاستعمال والقياس والسعر. وتشكل لدى آنا رأي حول القدر الذي تملكه كل علامة من الصفات المذكورة. وعلى أساس هذه المعلومات يحاول خبير التسويق أن يتوقع أي من هذه الكاميرات الأربع ستختاره آنا.

من الواضح أنه إذا كان لإحدى الكاميرات كل هذه الصفات الأربعة وكذلك المقاييس المناسبة لهذه الصفات، فإن آنا ستختارها هي بالتحديد. لكن لكل علامة تجارية ميزاتها الخاصة بها. يتخذ بعض المستهلكين قراراتهم للشراء بناء على صفة واحدة فقط، وتوقع اختيارهم ليس بالأمر الصعب. فإذا كان المطلب الرئيسي لآنا سيكون نوعية الصور، فإنها ستشتري تلك الكاميرات التي كما تبدو لها، تتيح الحصول على أفضل الصور.

إلا أن أغلبية المستهلكين يأخذون في حسبانهم بعض الصفات ويعطون لكل واحدة منها أهمية خاصة. إذا عرفنا ما هي الأهمية التي تعطيها آنا لكل صفة، فمن الممكن توقع اختيارها بنسبة كبيرة. لنفرض أن 40% من أفضليات آنا تعطيها لنوعية الصور، و 30% لسهولة الاستعمال و 20% لحجم الكاميرا، و10% للسعر. ولمعرفة القدر الذي تدرك فيه آنا قيمة هذه الكاميرا أو تلك، علينا إجراء عملية ضرب الأرقام المذكورة سابقاً مع المعلومات الواردة في الجدول رقم 5/3.

الجدول 5/3: رأي المستهلكين عن مختلف علامات الكاميرات

الكاميرا	نوعية الصور	سهولة الاستعمال	حجم الكاميرا	السعر
Nikon	8	8	9	10
Olympus	8	10	7	4
Pentax	8	10	9	6
Ricoh	6	8	9	9

8.4 =(10×0.1) + (9×0.2) + (8×0.3) + (8×0.4) = ***Nikon***

8.0 = (4×0.1) + (7×0.2) + (10×0.3) + (8 ×0.4) = ***Olympus***

8.6 = (6× 0.1) + (9×0.2) + (10 × 0.3) + (8×0.4) = ***Pentax***

7.4 = (8 × 0.1)+ (9× 0.2) + (8×0.3) + (6 ×0.4) = ***Ricoh***

نستطيع أن نتوقع أن آنا ستعجبها كاميرا ***Pentax*** أكثر.

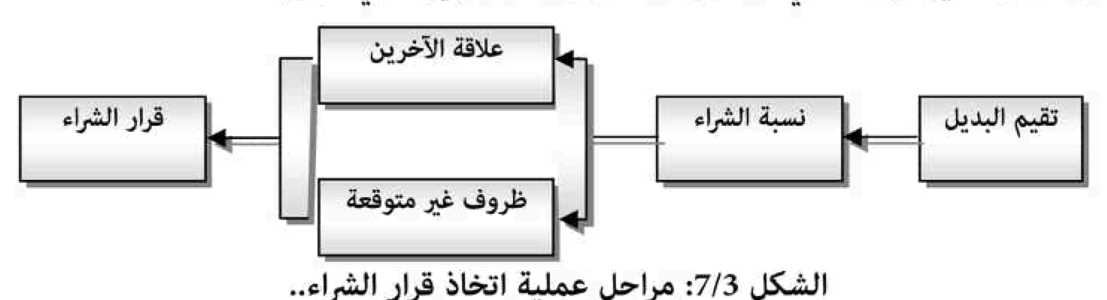
يسمى هذا النموذج «نموذج تقييم التوقعات» أثناء اختيار المشتريات. وهو من أحد النماذج التي تصف كيف يقوم المستهلك بتقييم الخيارات. يستطيع المستهلكون أن يستخدموا معلومات افتراضية أخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تظهر رغبة لدى آنا في شراء كاميرا، وهي تفضل مجموعة المواصفات بحد أدنى من المطالب. أو، على العكس تماماً، هي تريد أن تكون للكاميرا «ترانس فوكاتور» وفي هذه الحالة نستطيع أن نفترض أنها ستختار ***Olympus*** ذلك لأنها النموذج الوحيد الذي يلبي تلك المطالب المذكورة أعلاه. ويسمى نموذج الاختيار الاستهلاكي هذا ما يشبه لحمية العين. أو أنها يمكن أن تقرر أن نوعية صور الكاميرات المذكورة أعلاه يجب أن لا تكون أقل من 7، وسهولة الاستعمال 9، وفي هذه الحالة ***Nikon*** أو ***Olympus*** أو ***Penlax*** تناسب آنا لأنها كحد أقصى تلبي أحد تلك المطالب. وهذا يسمى النموذج الفاصل من الخيار الاستهلاكي.

إن فردية المستهلك وخاصية عملية الشراء تؤثران على أسلوب تقييم الخيارات (الأنواع). في حالات يجري المستهلكون حسابات مستفيضة ويلجأون إلى الأساليب المنطقية للمساعدة، وفي حالات أخرى، لا يجري أولئك المستهلكون أنفسهم التقييم بل يعملون حسب الدوافع ويعتمدون على حاستهم السادسة. وفي بعض الأحيان يتخذ المستهلكون قرار الشراء بشكل مستقل، وفي أحيان أخرى يلجأون إلى الأصدقاء للنصيحة وإلى إدارة الاستخدام في الشركة أو إلى التجار.

ينبغي على خبراء التسويق أن يدرسوا المستهلكين لتفسير كيف تسير عملية تقييم العلامة التجارية للسلعة المختارة لديهم. وإذا كان معروفاً أن المستهلك لم يتخذ قراراً نهائياً بعد، وما زال في مرحلة التقييم، فإن خبير التسويق يمكن أن يقوم بخطوات محددة للتأثير على خيار المشتري. لنفرض أن آنا فلوريس تميل لشراء كاميرا من شركة ***Nikon***، وهي تعتقد أن الكاميرا ستتيح لها الحصول على صور عالية الجودة وسهولة في الاستعمال. ما هي إذن الإستراتيجية التي ينبغي أن يتبعها خبير التسويق في الشركة الأخرى المنتجة للكاميرات (مينولتا مثلاً) للتأثير على النوع الشرائي لآنا؟

وهناك العديد من هذه الإستراتيجيات تستطيع مينولتا أن تعدل من كاميراتها بحيث تعطي صوراً أكثر جودة أو يكون لها صفات أخرى يمكن أن يقيمها

المستهلكون، كآنا مثلاً. يمكن القيام بمحاولة تغيير رأي المستهلكين، المتعلق بالصفات الأساسية للسلعة ولا سيما إذا لم يقيّم المستهلك بما فيه الكفاية نوعية الكاميرا. كما يمكن أن نحاول تغيير رأي المستهلك عن شركة ***Nikon*** ومنافسيها. وأخيراً، يمكن محاولة تغيير مجموعة الصفات التي يعتقدها المستهلك أساسية، أو الأهمية التي يعطيها لتلك الصفات. وفي الخصوص، يمكن لخبير التسويق من شركة مينولتا أن يؤكد في الدعاية أن كل الكاميرات الجيدة تقدم تقريباً نوعية مشابهة للصور، ولكن بالنسبة إلى المستهلكين من طراز آنا يمكن أن تكون كاميرا مينولتا هي الاختيار الأفضل والأخف وغير الغالي تقريباً.



الشكل 7/3: مراحل عملية اتخاذ قرار الشراء..

قرار الشراء

> **قرار الشراء:**
> (*Purchase Decision*)
> **مرحلة من عملية اتخاذ قرار الشراء حيث يقوم المستهلك باقتناء السلعة عملياً.**

في المرحلة السابقة قيّم المستهلك العلامة التجارية وخلق لديه نية تجاه شراء السلعة. وعموماً يؤدي قرار الشراء إلى أن المستهلك يقرر اقتناء السلعة من تلك العلامة التجارية التي أعجبته أكثر. إلا أن تحول النية في الشراء إلى قرار يمكن أن يعيقه عاملان: الأول - علاقة الآخرين. إذا كان زوج آنا فلوريس يصر على شراء كاميرا أقل سعراً، فسوف يكون لها حظوظ أقل في تنفيذ اختيارها. ويمكن أن تعجبه مواصفات ***Pentax***، وأما اسم ***Espiro Jr*** فيمكن أن توتره. ويرتبط مدى تأثير آراء الآخرين على اختيار آنا بقوة نواياهم تجاه عملية الشراء هذه وبدوافعها لاقتناء ما تريد أيضاً.

العامل الثاني هو الظروف غير المتوقعة. يكوّن المستهلك لديه نية الشراء بالاعتماد على الطريقة المتوقعة والسعر المتوقع والفائدة المتوقعة من اقتناء السلعة. لكن مخططاته يمكن أن تكون فاشلة نتيجة الظروف غير المتوقعة.

يمكن أن تفقد آنا فلوريس عملها، ويمكن أن يكون لديها ضرورة لشراء سلعة أخرى، ويمكن لأصدقائها أن يعلموها عن خيبة أملهم في الكاميرا من ذلك النموذج الذي اختارته لنفسها. وبهذا الشكل لا تؤدي دائماً الأفضلية أو حتى النية إلى الاستهلاك الحقيقي للسلعة.

وإن قرار المستهلك في تغيير أو تأجيل أو استبعاد خيارات الشراء يرتبط بالخطر المُدْرَك (الواعي). والعديد من المشتريات ترتبط بهذا أيضاً (35).

عندما لا يستطيع المستهلكون التوقف عند سلعة معينة، فسوف يكون هناك قلق وخشية. ويتعلق مقدار الخطر المدرك بالأموال المنفقة على الشراء، وبعدم التحديد عند الاختيار وبالثقة في الذات. يمكن أن يقوم المستهلك بالتقليل من الخطر، فعلى سبيل المثال، عند استبعاد قرار الشراء ليحصل على معلومات أكثر عن السلعة، سوف يهتم بالبحث عن سلع من علامات تجارية معروفة جداً، وبالحصول على ضمانات، يجب أن يأخذ خبير التسويق بعين الاعتبار العوامل المثيرة للإحساس بالخطر وأن يضمن للمستهلك المعلومات الضرورية للتقليل من تأثير الخطر المدرك.

رد الفعل على الشراء

رد الفعل على الشراء: *(Post purchase behavior)* **مرحلة من مراحل عملية اتخاذ قرار الشراء التي يقوم فيها المستهلك بأعمال لاحقة بعد اقتنائه للسلعة بالاعتماد على الشعور بالرضا أو عدم الرضا.**

الإدراك غير المطابق: *(Cognitive dissonance)* **عدم رضا المستهلك الذي يظهر نتيجة الشكوك في صحة الاختيار التي تظهر بعد إتمام عملية الشراء.**

لا ينتهي عمل خبير التسويق في اللحظة التي يقتني فيها المستهلك السلعة، فبعد عملية الشراء يختبر المستهلك إما الشعور بالرضا أو بعدم الرضا. ويظهر لديه رد فعل على الشراء الذي لا يمكن إلا وأن يهتم بها خبير التسويق. بماذا إذن تتحدد مشاعر المستهلك في فترة ما بعد الشراء؟ يكمن الجواب في التناسب بين توقعات المستهلك وبين كيفية إدراكه للسلعة التي حصل عليها. وإذا لم تبرر السلعة التوقعات، فإن

المستهلك لن يكون راضياً، وإذا ناسبت السلعة التوقعات، فإن المستهلك سيكون راضـياً، وإذا فاقت السلعة التوقعات، فإن المستهلك سيكون مندهشاً تماماً.

تعتمد توقعـات المسـتهلكين عـلى المعلومـات التـي تـم الحصـول عليهـا مـن التجـار والأصدقاء وغيرهم من المصادر. وإذا قـام التـاجر بتجميـل صـفات السـلعة، فـإن التوقعـات ستكون مبالغ فيها، وسيخيب أمل المسـتهلك بـالطبع بعـد عمليـة الشراء. وكلـما كـان هنـاك اختلاف بين التوقعـات والنتـائج الحقيقيـة كلـما كانـت خيبـة أمـل المسـتهلك أقـوى وأشـد. ولتفادي وقوع هذا الأمر، يجب على التاجر أن يقدم فقط المعلومات الصحيحة عن السلعة.

تعطي غرفة عمليات حركة المـرور إرسـاليات متشـائمة دائمـاً حـول كيفيـة محـاولتهم الاتصال مع الأشخاص الذين تتعطل سياراتهم في الطريـق. فـإذا أعلنـت غرفـة العمليـات أن فرقة التصليح ستصل بعد 30 دقيقة، فإنها ستصل بعد 50 دقيقة حتماً، مما يدهش زبـائنهم حقيقة. إلا أنه إذا وصلت فرقة التصليح بعـد 30 دقيقـة مـن الموعـد المحـدد ب 20 دقيقـة فإنهم، سيغضبون بالفعل.

تثير كل عملية شراء كبيرة تقريباً إدراكاً غير مطـابق (متنـافر) أي الشـعور بعـدم الراحـة الذي تسببه الشكوك في صحية الاختيار المتخذ، ومثل هذه الشكوك تساور المستهلك بالتأكيد بعد إتمام عملية الشراء. في هذه المرحلة يكون المستهلك راضياً عن مزايا السلعة ومقتنعاً أنـه تخلـص من مساوئ تلك العلامات التي رفضها. لكن الاختيار - هـو دائمـاً عبـارة عـن حـل وسـط. لـذا لا يستطيع المستهلك إلا أن يفكر بمساوئ العلامة المختارة وبالمزايا المهملة مـن العلامـات التجاريـة الأخرى التي رفضها. لذلك بعد كل عملية شراء يعاني المستهلك مـن الإدراك غـير المطـابق، حتـى وإن كان في حده الأدنى(36).

لماذا إذن تعطى هذه الأهمية لإرضاء المستهلك؟ ولماذا تبيـع الشركـة سـلعها لمجموعتين من المستهلكين – المشترين الجدد والزبائن القدامى. إن جذب مستهلك جديد أمر في غاية الصعوبة من الحفاظ على القديم. وأفضل أسلوب للحفاظ عليـه هو إرضاؤه. المشتري الراضي يقتني السلعة مـرة أخـرى، ويشـتري منتجـات الشركـة

الأخرى ويكون بمثابة مصدر للمعلومات المناسبة عن السلعة وعن الشركة، وهو يولي اهتماماً أقل على دعاية سلع الشركات المنافسة. ولا يطمح العديد من خبراء التسويق لإرضاء المستهلك فقط، بل إثارة الدهشة لديه أيضاً. **والمشتري الراضي** سرعان ما يعوم بالشراء مرة أخرى وسيدلي بشهادات جيدة عن سلع الشركة.

وأما **المشتري غير الراضي** فيتصرف بشكل آخر. والمشتري الراضي عن السلعة يشاطر آرائه الجيدة عن السلعة مع ثلاثة من معارفه على الأقل. والمشتري غير الراضي سيتحدث عن خيبة الأمل التي أصابته جراء شرائه للسلعة إلى أكثر من 11 من معارفه. ونتيجة لأحد الأبحاث توضح أن 13% من المستهلكين غير الراضين عن سلع الشركة يخبرون عن خبرتهم الحزينة إلى أكثر من 20شخصاً (27) وكما يقال «الخبر السيئ سريع الانتشار وأما الجيد فبطيء»، والزبائن غير الراضين قادرين بسرعة على تقويض سمعة الشركة وسلعها.

وبالتالي يجب على الشركة أن تدرس بانتظام مستوى رضا المستهلكين، ولا ينبغي الاعتماد على أن المستهلكين غير الراضين سيأتون بأنفسهم ويقولون إن هناك شيء ما لا يعجبهم. ولا يلجأ 96% من المستهلكين غير الراضين إلى ممثلي الشركة حاملين مشاكلهم معهم. يجب أن تضع الشركة نظاماً يمكنه أن يشجع المستهلكين على التعبير عن شعورهم بعدم الرضا. إذن، إن الشركة تستطيع أن تعرف هل هي تعمل بشكل جيد أم لا وماذا يمكن تحسينه؟.

تؤكد شركة ***3M*** أن أكثر من ثلثي سلعها الجديدة ظهر نتيجة شكاوي المستهلكين. وبالطبع، لا يكفي سماع الشكاوي فقط - لابد من اتخاذ أعمال بنيوية للرد على الملاحظات التي حصلت الشركة عليها.

لا ينبغي على خبير التسويق أن يبحث عن المستهلكين الراضين وسماع شكاويهم فقط، بل القيام بأعمال تهدف إلى التقليل من الإدراك غير المطابق لدى المستهلك وإلى مساعدته ليشعر بالرضا من عملية الشراء أيضاً. فعلى سبيل المثال، يكتب ممثلو شركة تويوتا بطاقات معايدة أو يتصلون بالزبائن الذين اقتنوا سيارات من هذه الشركة، ويقدمون لهم التهاني على شرائهم السيارات مشيرين إليهم أنهم قاموا بالاختيار الصحيح. زد على

ذلك تصدر الشركة أوراق دعاية ولصاقات توجد عليها صور مالكي السيارات الجديدة وكتب عليها: (يعجبني ما تقومين به من أجلي، تويوتا). وتعمل الشركة أيضاً في جمع وتحليل اقتراحات المستهلكين وتنشر عناوين مراكز الخدمة.

إن دراسة الحاجات الاستهلاكية وعملية إتمام الشراء يعتبران أساساً للتسويق الناجح، وإن فهم المراحل التي يمر عبرها المستهلك في عملية إتمام الشراء (إدراك الحاجة، البحث عن المعلومات، تقييم الخيارات، قرار الشراء، ورد الفعل على الشراء) يعطي خبير التسويق إمكانية العثور على مفتاح الإشباع الكامل للحاجات الاستهلاكية. وإن فهم دور المشاركين الآخرين في عملية إتمام الشراء والعوامل المؤثرة على السلوك الشرائي يتيح لخبير التسويق وضع خطة فعالة لدعم الطلب في السوق.

اتخاذ قرار شراء السلعة ـ المبتكرة

استعرضنا المراحل التي يمر عبرها المستهلك محاولاً تلبية رغباته. وإن السرعة في عبور هذه المراحل مختلفة: البعض منها يمكن تجاوزها، والبعض الآخر يمكن مبادلة مواقعه مع البعض الآخر. والأمر هنا يتعلق بطابع ومزاج المستهلك والسلعة ووضع عملية الشراء.

السلعة المبتكرة: (*New Product*) سلعة أو خدمة أو فكرة يتم قبولها من قبل مستهلك محتمل كشيء جديد.
عملية القبول (*Adotion Process*) عملية ذهنية يمر من خلالها الإنسان من اللحظة التي يسمع فيها عن السلعة الجديدة وحتى لحظة قبولها التام.

سوف نستعرض الآن كيف يقترب المستهلك من اختيار السلعة المبتكرة. السلعة المبتكرة هي سلعة أو خدمة أو فكرة يتم قبولها من قبل مستهلك محتمل كشيء ما جديد. والسلعة المبتكرة لا تكون بالضرورة ظاهرة جديدة تماماً في السوق، فكل سلعة يمكن أن تصبح مبتكرة للمستهلك الذي لم يعرف عنها سابقاً. لذا ما يهمنا هو كيف يعرف المستهلك عنها لأول مرة وبأي شكل يصل إلى قرار فيما إذا كان ضرورياً شراؤها أم لا. عملية القبول نفهمها «كعملية ذهنية يمر من خلالها الإنسان من اللحظة التي سمع فيها عن السلعة المبتكرة وحتى لحظة قبولها»(38)، و القبول هو قرار الإنسان ليصبح مستخدماً للسلعة.

مراحل عملية القبول

كي يتم قبول السلعة -المبتكرة على المستهلك أن يمر بخمسة مراحل:

1 - **المعرفة** يطلع المستهلك على السلعة - المبتكرة لكن تنقصه المعلومات عنها.

2 - **الاهتمام** يبحث المستهلك عن المعلومات حول السلعة - المبتكرة.

3 - **التقييم** يحدد المستهلك فيما إذا كان الأمر يستحق اقتناء هذه السلعة - المبتكرة أم لا.

4 - **المحاولة** يتعرف المستهلك بقرب على السلعة (يقتني نموذجاً تجريبياً منها) كي يشكل تصوراً كاملاً عنها.

5 - **القبول** يقرر المستهلك استخدام السلعة الجديدة بانتظام ودائماً.

ويقتضي هذا النموذج أن خبير التسويق العامل على السلعة - المبتكرة ملزم بالتفكير كيف يمكن مساعدة المستهلك في كل مرحلة من مراحل القبول. ولنفترض أن الشركة المنتجة للتلفاز بشاشات كبيرة تعرف أن العديد من المستهلكين بالرغم من أنهم يهتمون بمنتجاتها، لا يسارعون إلى الانتقال إلى مرحلة المحاولة، ذلك لأنهم لا يثقون في مزايا النموذج الجديد ولا يريدون دفع أعلى الأسعار. إلا أن المستهلكين ذاتهم يمكن أن يأخذوا التلفاز كتجربة مقابل مكافأة غير كبيرة.

هذا يعني أن المنتج ملزم بوضع نظام توزيع التلفازات للتجربة لوقت محدد مع إمكانية الشراء في المستقبل.

تستخدم محلات ***Wallis*** للخردوات تكتيك الصدمة لجذب انتباه المستهلك والتوجه إلى المستهلكين المراهقين.

اختلافات المستهلكين الفردية فيما يتعلق بالسلعة ـ المبتكرة

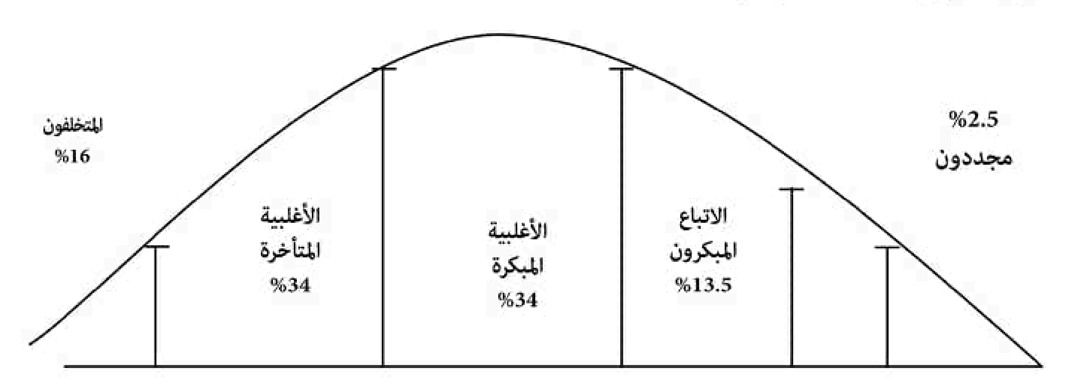
يُبدي المستهلكون قدراً متنوعاً من الاستعداد لتجريب السلعة ـ المبتكرة. في كل صنف من الأصناف التجارية هناك مستهلكون ـ «رواد» و«أتباع مبكرون» وهم

الذين يقبلون المبتكرات أسرع من الآخرين. ويتقبل بقية المستهلكين السلع الجديدة في وقت متأخر قليلاً. ويمكن تقسيم المستهلكين شرطياً إلى أصناف حسب سرعة التكيف مع السلع -المبتكرة (الشكل 8/3). في المرحلة الأولى تسير عملية القبول ببطء، بعد ذلك يزيد عدد المستهلكين الذين يتقبلون السلعة الجديدة. ويصل عدد الذين يتقبلون المبتكرات إلى الذروة بعد أن يكون قد انخفض. وأثناء ذلك يبقى عدد غير كبير من المستهلكين الذين لم يقبلوا السلعة الجديدة. وإلى صنف "المجددين" ينتمي أول 2.5% من المستهلكين الذين تقبلوا المبتكرات (هذه المجموعة موجودة خارج إطار الرفض القياسي لنوعي القبول الأساسيين): وإلى ((الأتباع المبكرون)) ـ نسبة 13.5% اللاحقين وغيرهم.

إن المستهلكين من هذه الأنواع الخمسة يختلفون جذرياً بين بعضهم البعض. **المجددون**: هم أولئك الذين يتقبلون بسرعة الأفكار الجديدة ومستعدون للمخاطرة. **والأتباع المبكرون** يبحثون عن الاحترام وهم زعماء معترف بهم في بيئتهم ويتقبلون المبتكرات بسرعة لكن بحذر. وممثلو **الأغلبية المبكرة** ليسوا سريعين ونادراً ما يعتبرون زعماء لكن يتقبلون السلع الجديدة قبل المستهلك الأوسط. وممثلو **الأغلبية المتأخرة** ميالون إلى الشك. ويتقبلون المبتكرات فقط بعد أن تكون الأغلبية قد جربتها. وأخيراً، «المتخلفون» وهم المتمسكون بالعادات ويتعاملون بشك مع أية تغيرات ويتقبلونها فقط بعد أن يكف ما هو جديد عن كونه جديداً بالفعل وينتمي إلى العادات. تم وضع هذا التصنيف كي تتمكن الشركة التي تصدر السلع الجديدة من إظهار المجددين والأتباع المبكرين حيث توجه الشركة جهودها عليهم بالتحديد.

والمجددون عادة ما يكونون من الشباب وأشخاص متعلمين جيداً. وإيراداتهم أعلى من إيرادات الأغلبية المتأخرة والمتخلفين. وهم منفتحون لكل ما هو جديد وغير معروف، ويحتكمون أكثر إلى آرائهم وأفكارهم الخاصة وأسرع مما يسير عليه الآخرون. ويبدون تعلقاً أقل بالعلامة التجارية وسعيدين دائماً بالتعرفات التي تقدمها الشركات أثناء طرح السلع - المبتكرة في السوق عن طريق الحسومات والكوبونات وتقديم النماذج المجانية.

زمن قبول السلعة المبتكرة



الشكل 8/3: أصناف المستهلكين حسب وقت قبولهم للسلع المبتكرة

المصادر من أعمال:

Everett M. Rogers, "Diffusion of Innovations" 3rd ed. (New York, 1983). P. 247.

Macmillan Publishing Company. Inc. Copyright © 1962, 1971, by The Free Press.

إن منتجي السلع الذين يتعرضون لتأثير قوي من قبل مختلف الجماعات عليهم أن يعرفوا كيف يجذبون إلى ناحيتهم الزعماء المختارين في الجماعات المقررة المناسبة. الزعماء المختارون - هم الأشخاص الذين يملكون تأثيراً ضخماً وقدرات خاصة ومعارف وغيرها من الصفات الشخصية التي يظهر مفعولها في وسط الجماعات المقررة. ويمكن العثور على الزعماء المختارين في جميع طبقات المجتمع. ويمكن للإنسان أن يصبح زعيماً مختاراً في استهلاك السلعة ومن الأتباع في استهلاك سلعة أخرى. ويحاول خبراء التسويق أن يحددوا الصفات الشخصية للزعماء المختارين للعثور على الطرق والوسائل الممكنة للتأثير فيهم. وفي بعض الحالات تتم هذه الإجراءات بهدف إقامة اتصالات تسويقية مباشرة وبذل المجهود تجاههم. وهذا غالباً ما نصادفه في الصناعات الموسيقية، حيث يكون للمذيعين ومشغلي الأسطوانات تأثير محدد. وفي حالات أخرى يمكن للدعايات الإعلانية المترافقة مع نقاشات غير رسمية أن تشجع الزعماء والمختارين، وبالتالي، تخفيض نفقات المستهلكين في البحث عن النصائح. فعلى سبيل المثال، في أحد الأفلام الإعلانية المخصصة للعطورات الرجال من شركة ***Herrera*** جرى هذا الحوار بين امرأتين: «لاحظت كم هي عطرة رائحة الرجل؟ ـ وما السبب؟ إنه يستعمل العطر الأكثر شهرة»(40).

إذا اشترت آنا فلوريس الكاميرا فإن السلعة التي لاحظتها، وعلامتها التجارية ستصبح مادة للنقاش من قبل الذين يحترمونها. ويمكن لقرار شرائها السلعة بعلامتها التجارية المحددة يمكن أن يقع تحت تأثير الزعماء المختارين كأصدقائها من دائرة المصورين.

دور التأثير الشخصي

يلعب التأثير الشخصي دوراً هاماً في عملية التكيف تجاه السلع الجديدة. والتأثير الشخصي هو الإعلان الذي يعكس وضع شخص واحد تجاه إمكانية شراء سلعة محددة. ويتشاور المستهلكون مع بعضهم ليعرفوا آراءهم عن السلعة الجديدة أو العلامة التجارية. والاستشارة أو النصيحة التي تم الحصول عليها يمكن أن تؤثر بقوة على السلوك الشرائي.

ويكون التأثير الشخصي في حالات خاصة أكثر قوة بالنسبة لبعض المستهلكين، وضعيفاً بالنسبة للبعض الآخر. وهو يكون أكثر ضرورة عند تقييم السلعة الجديدة من قبل المستهلك. وله أهمية خاصة على الأتباع المتأخرين أكثر مما هو عليه الحال على الأتباع المبكرين. وهو ضروري أيضاً عند إتمام عملية الشراء المتعلقة بالمخاطرة أكثر مما هو عليه الحال عند إتمام عملية المشتريات غير المتعلقة بالمخاطرة.

تأثير مواصفات السلع على وتائر قبولها.

تؤثر خواص السلعة ـ المبتكرة على وتائر قبولها، فبعض السلع تحقق شهرة خلال لحظة واحدة تقريباً (على سبيل المثال، الصحون الطائرة ***Frisbees***)، بينما يتطلب هذا الأمر سنوات عديدة بالنسبة لسلع أخرى (كما كان الأمر مع الكمبيوترات الشخصية) وتؤثر على وتائر قبول السلعة الجديدة وبشكل أساسي خمسة مواصفات، وسوف نستعرض نموذج ذلك التلفزيون ذي الشاشة الكبيرة.

المزايا النسبية: بقدر ما تبدو السلعة الجديدة أفضل من السلع المتوفرة، وكلما وجد المستهلك أن المزايا النسبية في التلفاز ذي الشاشة الكبيرة أكثر (على سبيل المثال، صورة ذات جودة عالية، ولا تشكل عبئاً على النظر) كلما كانت عملية اقتنائه أسرع.

المطابقة: مستوى تطابق السلعة الجديدة مع رغبات وخبرات المستهلكين المحتملين. فعلى سبيل المثال، إن اقتناء تلفاز ذي شاشة كبيرة يرتبط بنمط حياة العائلات من الطبقة الوسطى.

الصعوبة: إلى أي حد يكون صعباً فهم مضمون السلعة ـ المبتكرة أو تعلم استعمالها. لا توجد صعوبة في استخدام التلفاز ذي الشاشة الكبيرة ولذا هي تناسب العائلات الأمريكية أسرع من المبتكرات المعقدة.

قابلية الانقسام: هي القدرة على تجربة السلعة الجديدة في مجالات محددة. إن التلفاز ذي الشاشة الكبيرة يكلف كثيراً، وسرعة قبوله تزداد إذا استطاع المستهلكون استئجار هذه التلفازات مع إمكانية اقتنائها في المستقبل.

إمكانية العرض: هل يمكن عرض السلعة الجديدة للأشخاص الآخرين أو التحدث عنها. التلفاز ذي الشاشة الكبيرة يمكن عرضه ووصفه أيضاً. لذا لديه فرصة الانتشار وسط المستهلكين.

وتؤثر مواصفات أخرى على وتائر قبول السلعة الجديدة لا سيما النفقات الأولية والجارية. ومستوى المخاطرة وعدم التحديد واستحسان الجمهور. إن خبير التسويق الذي يكون مسؤولاً عن نقل البضاعة الجديدة إلى السوق يجب أن يدرس كل هذه العوامل ويأخذها بعين النظر أثناء إعداد السلعة والخطة التسويقية.

السلوك الشرائي في دول مختلفة

ليس من السهل فهم سلوك المستهلكين حتى في دولة واحدة، وأما فهم تلبية طلبات المستهلكين في دول عديدة فهو أمر أصعب بكثير. إن مستهلكي دول العالم جميعاً دون استثناء يتشابهون في بعض الأمور، لكن تختلف في كثير الأحيان قيمهم ووجهات نظرهم وسلوكهم. وخبراء التسويق العاملين في الميدان الدولي ملزمين بفهم هذه الاختلافات والقيام بتعديل سلعهم وخططهم الإستراتيجية.

تكون الاختلافات أحياناً واضحة، فعلى سبيل المثال، يتناول أغلب الناس في الولايات المتحدة عصيدة من جريش الشوفان في طعام الفطور. لذا توجه شركة ***Kellogg***

جهودها التسويقية لتقنع المستهلكين في نوعية (جودة) العصيدة التي لا يمكن التفوق عليها. إلا أن الأغلبية في فرنسا تتناول القهوة أو لا يتناولون إفطارهم أبداً، وشركة ***Kellogg*** وبمساعدة دعاياتها تحاول إقناع المستهلكين بتناول العصيدة على الإفطار. وعلى عبوات العصيدة من هذه الشركة كتب بالتفصيل كيفية تحضيرها.

وتكون الاختلافات في أحيان أخرى أقل وضوحاً، ويمكن أن تظهر كنتيجة لتصرف الأشخاص والصفات المنزلية اليومية للمستهلكين. فعلى سبيل المثال، تطرح شركة ***Renington*** آلات حلاقة صغيرة تتناسب مع الأيادي الصغيرة للمستهلكين اليابانيين، وأما في سوق بريطانيا فتطرح هذه الشركة آلات حلاقة تعمل على البطارية لأنه لا توجد بريزة كهرباء في غرف حمام البريطانيين. وتظهر العديد من الاختلافات كنتيجة للعادات والتقاليد وإليكم البعض منها:

عندما نقول "لا"، نحرك رأسنا من جهة إلى أخرى، هذه هي العادة في أغلب دول العالم، لكن في بلغاريا وسريلانكا فالأمر مغاير تماماً: إذ أن هذا يعني "نعم".

في أمريكا الجنوبية وفي جنوب أوروبا وفي العديد من الدول العربية تعتبر المصافحة بالأيدي تعبيراً عن المودة والألفة، بينما في دول الشرق فإن هذه الحركة تعني انتهاكاً لحصانة الشخص.

في النرويج وماليزيا يعتبر من غير اللائق إبقاء شيء من الطعام في الطبق بعد الانتهاء، وفي مصر على العكس تماماً إذ من غير اللائق عدم إبقاء شيء ما من الطعام في الطبق.

في إيطاليا، يمكن لمندوبي المبيعات في المنازل أن يخلقوا مشكلة. ففي هذه الدولة يعتبر غير لائقاً إذا زار الرجل المرأة التي تكون وحيدة في منزلها. (42).

إن عدم فهم هذا النوع من الاختلافات في عادات وسلوك الناس من مختلف دول العالم يمكن أن يؤدي إلى الفشل في بيع السلعة وإلى إخفاق الإستراتيجية أيضاً التي يطرحها خبير التسويق في السوق الدولية يجب عليه أن يحدد إلى أي درجة ستكون سلعه وخططه التسويقية مكيفة أو متناسبة مع خصائص الثقافة والاستفسارات لدى المستهلكين

في كل سوق. فمن جهة، يطمح خبير التسويق إلى تحديد مواصفات اقتراحاته لتبسيط كل عملياته والتوفير في الإنفاق ومن جهة أخرى، تكييف الجهود التسويقية لكل بلد يتيح خلق سلع وخدمات يمكن أن تلبي طلبات واحتياجات المستهلكين المحليين. في الوقت الراهن، تبقى مسألة تكييف الخطط التسويقية أو تحديد مواصفات (تقييس) السلع في الأسواق الدولية باعثاً وحافزاً للعديد من المناقشات الحية.

الخلاصة

استعرضنا في هذا الفصل النموذج الأساسي للسلوك الاستهلاكي، وحسب هذا النموذج تؤثر على المستهلك العديد من المؤثرات التسويقية، وكل مستهلك يتمتع بصفات شخصية محددة، ولكل واحد من المستهلكين تسير عملية اتخاذ قرار الشراء حسب شخصيته. وكرد على الأساليب المحفزة للتسويق تظهر لدى المستهلك ردود فعل مسيطر عليها يمكن أن تنعكس في اختياره للسلعة والعلامة التجارية وزمن وحجم الشراء.

يجب على خبراء التسويق أن يدركوا بأي شكل تؤثر الصفات الشخصية للمستهلك على سلوكه أثناء اتخاذ قرار الشراء. وتؤثر على الصفات الشخصية للإنسان أربعة مجموعات من العوامل: الثقافية والاجتماعية والشخصية للإنسان وتحدد العوامل الثقافية الاستفسارات الأساسية وسلوك المستهلك.

ويدخل في مفهوم الثقافة نظام القيم المحدد والإدراك والأفضلية ونمط السلوك، وهي جميعها يكتسبها الإنسان من عائلته ومن المؤسسات الاجتماعية الأخرى. وتؤثر العوامل الاجتماعية على السلوك الاستهلاكي، فاختيار العلامات التجارية والسلع كثيراً ما يتم من توجه أو نزعة المستهلك نحو الجماعات المقررة التي يمكن أن تنتمي إليها العائلة والأصدقاء والمؤسسات الاجتماعية والمهنية. وتشمل العوامل الشخصية عمر ومرحلة الدورة الحياتية ونوع الأشغال والوضع الاقتصادي ونمط الحياة ونوع الشخصية، وهذه العوامل تؤثر أيضاً على قرار المشتريات. وأخيراً، تؤثر العوامل النفسية على السلوك الاستهلاكي وهي ـ الدوافع والإدراك والاستيعاب والآراء ووجهات والنظر، في بعض الحالات تتخذ قرارات الشراء من قبل شخص واحد، وفي حالات أخرى يشارك في عملية اتخاذ القرارات بعض الأشخاص وكل واحد

منهم يلعب دوره الخاص: المبادر الذي يؤثر، والمتلقي للقرار والمستخدم أو المستفيد منه. ويلعب الإنسان أحياناً عدة أدوار.

هناك أربعة أنواع من عملية اتخاذ قرار الشراء، ويؤثر على نوع القرار صعوبة وضع الشراء وعدد المشاركين وكمية الجهود المبذولة ومستوى انجذاب ومقدار الاختلافات بين العلامات التجارية للسلعة. وهناك الأنواع التالية لاتخاذ قرارات الشراء: الصعب، المتردد والعادي والبحثي. ويصبح نشاط خبير التسويق أكثر فعالية إذا عرف أية أنواع من السلوك الاستهلاكي يظهرها المستهلك.

وقبل أن تتم عملية الشراء يمر المستهلك عبر عملية اتخاذ القرار التي تتألف من المراحل التالية: إدراك الحاجة والبحث عن المعلومات وتقييم الخيارات (الأنواع) وإتمام الشراء ورد الفعل عليها. وتكمن مهمة خبير التسويق في الإدراك والتأثير على السلوك الاستهلاكي في كل مرحلة. وهذا يتيح وضع خطط وبرامج تسويقية عصرية وفعالة في السوق المستهدفة.

وعندما يتعلق الأمر بالسلعة ـ المبتكرة فإن عملية اتخاذ قرار الشراء تكون أصعب بكثير، ففي هذه الحالة يمر المستهلك بهذه المراحل: الإطلاع والاهتمام والتقييم والتجربة وأخيراً القبول. يتقبل مختلف المستهلكين السلع الجديدة بسرعة مختلفة، حسب صفات الطابع الإنساني. لذلك يمكن تقسيم سرعة قبول السلعة الجديدة للمستهلكين إلى المجددين والاتباع المبكرين والأغلبية المبكرة والأغلبية المتأخرة والمتأخرين أو المتخلفين، لكن تؤثر على وتائر القبول أيضاً مواصفات السلعة المبتكرة ذاتها وهي ـ المزايا النسبية والمطابقة والصعوبات وقابلية القسمة وإمكانية العرض.

لا يكون السلوك الاستهلاكي أحياناً قابلاً للفهم في بلد معروف للجميع، وأما خبراء التسويق العاملين مع المستهلكين من دول عديدة فيواجهون صعوبات إضافية. إن أنظمة القيم ووجهات النظر وسلوك المستهلكين من دول عديدة يمكن أن تختلف جوهرياً. وهذه الاختلافات تتطلب أحياناً تغييرات مهمة في السلع والبرامج التسويقية التي من دونها لا يمكن تحقيق النجاح في الأسواق الدولية.

المفاهيم الأساسية

وجهات النظر	السلوك الشرائي للمستهلك
الإدراك	السوق الاستهلاكية
الجماعات	السلوك الشرائي التقليدي
السلوك الاستهلاكي غير المطابق (المتنافر)	الزعيم المعترف به
صورة العلامة التجارية	عملية القبول
الثقافة	البيان النفسي
الآراء	الطبقات الاجتماعية
الدافع (المحفز ـ الباعث)	رد الفعل على الشراء
نمط الحياة	قرار الشراء
إدراك الحاجة	السلوك الشرائي الصعب
تقييم الخيارات (الأنواع)	الثقافة الجزئية
الإدراك غير المطابق (المتنافر)	أنواع الشخصية
البحث عن المعلومات	السلعة ـ المبتكرة
السلوك الشرائي البحثي	الاستيعاب

أسئلة للمناقشة

1ـ في مثال شراء أنظمة العرض ذات الدقة العالية من التصوير حددوا إلى أي قدر تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية على تقييم واختيار السلعة ذات الجودة العالية.

2ـ صفوا وضعوا الاختلافات في السلوك الشرائي للمستهلك أثناء شراء السلع التالية: ألبوم جديد لمادونا، كمبيوتر شخصي وأحذية رياضية ولبن رائب.

3ـ لماذا يساعد البحث الطويل لنماذج اتخاذ قرار الشراء خبراء التسويق على وضع إستراتيجيات تسويقية أكثر فعالية لغزو والحفاظ على المواقع في أسواق محددة للمستهلكين؟ وإلى أي حد تكون هذه النماذج شاملة ومفيدة؟

4ـ ما الأمر المفيد الذي يمكن أن تجدوه عند القيام بحملة إعلانية للمشروبات غير الكحولية: الإحصائيات الديموغرافية عن المستهلك أم المعلومات عن نمط الحياة؟ أوردوا أمثلة استخدام هذه المعلومات.

5 - خذوا على سبيل المثال، السلعة الجديدة ـ التي تباع للشباب. وشركتكم هي الأولى التي تحتكر هذه السلعة في السوق. ما هي العوامل الأساسية التي ينبغي عليكم أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع الإستراتيجية التسويقية؟

6ـ يقال، إن السلوك الاستهلاكي يتشكل بتأثير من الإدراك أكثر من الواقع الحقيقي. هل أنتم موافقون مع هذا! لماذا؟.

تثبيت المعلومات

1 - يمكن للأنواع المختلفة من السلع أن تلبي الحاجات الفيزيولوجية والنفسية المتنوعة.

- عددوا خمسة مواد ترفيهية (فاخرة) «للاستخدام الشخصي أو التي تقدم إمكانية العرض» والتي تهمكم كثيراً أو تكون ذات أهمية بالنسبة لكم. الاحتمالات الممكنة: السيارة، الثياب، الألبسة الرياضية والتجهيزات، مواد التجميل. عددوا خمسة أسماء للسلع التي تستخدمونها باستمرار، لكنها لا تهمكم كثيراً، على سبيل المثال: قلم الرصاص، مواد التنظيف. البنزين.

- ضعوا قائمة من الكلمات التي يمكنكم من خلالها وصف مشاعركم تجاه كل واحدة من السلع المذكورة أعلاه. هل هناك اختلاف بين الكلمات التي اخترتموها لوصف مواد الرفاهية والسلع التقليدية؟ علقوا على هذا الاختلاف في الحاجات النفسية التي تلبيها هذه السلع.

2 - يمكن للجماعات المتنوعة أن تؤثر بطرق مختلفة على المستهلكين.

- لتكن المادة التي قمتم باقتنائها هي عبارة عن عملية شراء خاصة بأصدقائكم. ولتكن مثلاً، مجموعة من الأشرطة أو دراجة أو حذاء رياضي. هل كانت لديكم أفكار عن أن صديقكم (صديقتكم) تقتني هذه المادة؟ وهل أثار هذا الأمر رغبة أكبر في اقتنائها؟ ولماذا؟

- فكروا الآن في السلع التي تستعملونها أنتم وأقاربكم: الصابون. معجون حلاقة أو زبدة. هل اقتنيتم هذه السلع حسب العادات القديمة أو تحت تأثير المشتريات المشابهة لأصدقائكم.

الحاشية

1. *Joseph Pereira, "The Well-Heeled: Pricey Sneakers Worn in Inner City Help Set Nation's Fashion Tren", Wall Steet Journal (December 1, 1988), p.1,6. Geoffrey Smith "Can rebok regain its balance?" Business Week (December 20, 1993), p.108-109; Elizabeth Snead, "For complex times, Simple footwear", USA Today (February 7, 1994), p. D1, D2. Dori Jones Yang and Michael Oneal, "Can jike just do it?", Businiess Week (April 18, 1994), p. 86-90; Geoffrey Smith "Sneakers That Jump into the past", Business Week (March 13, 1995), p.71.*

2. *Philip Cateora, International Marketing, 8th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993), p.74-75.*

3. *John A. Howard and Jagdish N. Sheth, Theory of Buyer Behavior (New York: John Wiley, 1969); Franceco M. Nicosia, Consumer Decision Processes (Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall, 1996); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, Consumer Behaviour, 5t ed. (Ney York: Holt, Rinehart & Winston, 1986); James R. Bettman, An Information Processing Theory of Consumer Choice (Reading, MA: Addison Wesley, 1979), Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, Consumer Behavior, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), p. 644-656.*

4. *Philip R. Cateora, International Marketing, Chpter 4.*

5. *Kenneth Labich, "Class in America", Fortune (February 4, 1994), p.114-126.*

6. *Christy Fisher, "Hispanic Media See Siesta Ending", Advertising Age (January 24, 1994), p. S1, S6; Thomas G. Exter, "The Largest minority", American Demographics (February 1993), p. 59; "Marketing to hispanics", Advertising Age (January 13, 1995), p. 29-38; Eugene Morris, "The Difference in Black and White", American Demographics (January 1993), p. 44-49; Ryamond Serafin and Riccardo A. Davis, "Detroit Moves to woo balcks", Advertising Age (April 11, 1994), p.10; Melissa Campaneli, "The Senior Market: Rewriting the Demographics and Definitions", Sales & Marketing Management (Feburary 1991), p. 63-70; Tibbett L. Speer, "Older consumers follow different rules", American Demographics (February 1993), p.21-22; Cyndee Miller, "Image of Seniors Improves in Ads", Marketing News (December 6, 1993), p.8.*

7. *Patricia Sellers, "The best way to reach your buyers", Fortune; "The tough New consumer" (Autumn/Winter, 1993), p. 14-17.*

8. *Debra Goldman "Spotlight Men", Adweek (August 13, 1990), p. M1 -M6; Dennes Rodkin, "A Manly sport building loyality", Advertising Age (April 15, 1991), p. S1, S12; Nancy Ten Kate, "Who buys the pants in the family?" Aemrican Demographics (January 1992), p. 12; Laura Zinn, "Real men byu paper towels, too", Business Week (November 9, 1992), p. 75-76.*

9. *Schiffmani and Kanuk, Consumer behavior, Chap. 12; Michael B. Menasco and David J. Curry, "Utility and Choice: empirical study of husband / wife decision making", Journal of Consumer Research (June 1989), p. 87-97; Kim P. Corfman, "Perceptions of Relative Influence: Formation and measurement", Journa of Marketing Research (May 1991), p. 125-136; "The family as a consumer", Psychology and Marketing (March/ April 1993); Robert Boutilier, "Family's Strings", American Demographics (August 1993), p.44-47.*

10. *Martha Farnsworth Riche, "Psycholraphics for the 1990s", American Demographics (July 1989), p.25-31.*

11. *Rebecca Pirto, "Measuring Minds in the 1990s", American Demographics (December 1990), p. 35-3; Pitro, "VALS the second time", American Demographics (July 1991), p.6.*

12. *"Ad Agency finds five gloval segents", marketing news (January 8, 1990), p.9,17.*

13. *Myron Magnet, "Let's go for growth", Fourtune (March 7, 1994), p.70.*

14. *Annetta Miller and Dody Tsiantar, "Psyching out consumers", Newsweek (February 27, 1989), p. 46-47; Rebecca Pirto, "Words that sell", American Demographics (January 1992), p. 6.*

15. *Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1970), p. 80-106; Rudy Schrocer, "Maslow's Hierarchy of Needs as a Framework for Identifying Emotional Triggers", Markting Review (February 1991), p. 26, 28.*

16. *"Honda Hopes to win new riders by emphasizing fun of cycles" Marketing News (August 28, 1989), p. 6.*

17. *Henry Assael, Consumer Behavoir and Marketing Action (Boston:*

Kent Publishing, 1987), Chap.4; John A. oward and Jagdish Sheth, The Theory of consumer behavior (Ney York: John Wiley, 1969), p. 27-28. Ohn A. Howard, Consumer behavior in marketing strategy (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989).

18. *Keith B. Murray, "A test of services marketing theory: Consumer information acquistion theory", Journal of Marketing (January 1991), p. 10-25.*

19. *Leon Festinger, A theory of cognitive dissonance (Stanford, CA: Stanford University Press, 1947); Leon G. Schiffman and leslie Lazar Kanuk, consumer behavior (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), p. 274-275.*

20. *Karl Albrect and Ron Zemke, Service america! (Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1985), p. 6-7; Frank Rose, "Now qualit means service too", Fortune (April 22, 1991), p. 97-108.*

21. *M. Rogers, Diffusion of Innovations, 3rd ed. (Ney York: Free Press, 1983), Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, " A Propositional Inventory for New diffusion Research", Journal of Consumer Research (March 1985), p. 849-867.*

22. *William J. Stanton, Michael J. Etzel, and Bruce J. Walker, Fundamentals of Marketing (Ney York: McGraw-Hill, Inc., 1991), p. 536.*

مواقف للتحليل

BIC ضد ***Gillete***: حروب "الاستعمال لمرة واحدة"

يستيقظ نصف رجال الغرب تقريباً في الصباح فينظرون إلى شعرهم القصير الجاف في مرآة غرفة الحمام ويمسكون شفرة الحلاقة الرخيصة الثمن والمخصصة للاستعمال مرة واحدة فقط من نوع ***Wilkinson, Gillette, Bic, Shick*** أو أي شيء أخر. ويعتقد أغلب الرجال أن جميع العلامات التجارية متشابهة. زد على ذلك أنها متوفرة ومعروضة للبيع دائماً، والعشرات من هذه الشفرات يمكن العثور عليها بسهولة بأقل سعر.

لكن هذه الاعتقادات لا تعجب شركة ***Gillette***، والنساء بالطبع يستعملن شفرات جيليت، لكن ما يقلق الشركة هو أن الرجال يستعملون أكثر شفرات الحلاقة المخصصة للاستعمال لمرة واحدة فقط. وتحصل الشركة على ثلاثة أضعاف الأموال من الرؤوس المتحركة لآلات الحلاقة ***Atra*** و ***Trac*** أكثر من شفرات الحلاقة لمرة واحدة ***Good News***! إلا أنه منذ تلك الأوقات عندما ظهرت للبيع عام 1975 ماكينات الحلاقة لمرة واحدة، ازدادت مبيعاتها بسرعة. وحتى عام 1988 شكلت آلات الحلاقة لمرة واحدة 40% من مبيعات سلع الحلاقة في صورة نقدية وأكثر من 50% من المجموع العام للماكينات المباعة.

كيف دافعت جيليت عن نفسها

تسيطر جيليت في كل العالم في مجال إنتاج السلع المتعلقة بالحلاقة وتمتلك أكبر حصة من السوق. 61%، وتحتل ***Shisk*** المرتبة الثانية ـ وتشكل حصتها 16.2%

وشركة بيك على 9.3%، وأما الشركات الأخرى مثل ويلكنسون فتمتلك الحصة الأكبر من باقي السوق. في عام 1988 قُدِّر إنتاج الشفرات والماكينات من جيليت 32% من 3.5 مليار دولار من الحجم العام للمبيعات و61% من 268 مليون دولار أرباح صافية.

واحتلت جيليت مكانتها المهيمنة في السوق بفضل الاستثمارات الكبيرة على البحوث العلمية ودراسة المستهلك. هناك 10 آلاف رجل تقريباً يدونون نتائج الحلاقة ويرسلونها إلى شركة جيليت. و 500 من هؤلاء الرجال يحلقون ذقونهم في أماكن مجهزة خصيصاً لذلك تحت رقابة ومعاينة الأجهزة بما فيها المعاينة من خلال مرايا خاصة وكاميرات فيديو. ويقدم الرجال العدد الدقيق للخدوش والجروح في الوجه، وفي بعض الحالات يقوم الباحثون بجمع الشعرات التي تم حلقها لوزنها وقياسها. وأوضح علماء شركة جيليت في النتيجة أن ذقن الرجل تنمو بسرعة 0.04 سم في اليوم كحد وسط (14 سم في السنة) وتحتوي على 15.5 ألف شعرة. وخلال كل حياته يفقد الرجل 140 يوماً كحد وسط لإزالة 8.4 متراً من الشعر من وجهه. وتستعمل جيليت أيضاً المجهر الإلكتروني لدراسة سطح الشفرة وكاميرات صغيرة جداً لتحليل عملية الحلاقة.

متسلحة بهذه المعارف تفتخر جيليت في أنها أصبحت دون منافسة في هذا المجال. وما إن يستوعب المنافسون إنتاج نظام جديد للحلاقة تقدم جيليت باختراع جديد. في عام 1971 بدأت جيليت بإنتاج نظام ***Trac #*** نظام الحلاقة الأول الذي يشمل شفرتين متوازيتين. وفي عام 1985 بدأت جيليت بإنتاج نظام ***Atra - Plus*** للحلاقة والذي أضيف عليه خط مزيت على رأسه لجعل عملية الحلاقة مرنة وناعمة أكثر.

بالرغم من أن مؤسس الشركة "كينغ جيليت" لم يعر أي اهتمام لإنتاج الاستعمال لمرة واحدة في المرحلة المبكرة من تطور الشركة، فإن إستراتيجية جيليت في السوق الآن تهدف إلى تطوير إنتاج الشفرات المتغيرة على ماكينة دائمة. وتقوم جيليت باستمرار بتحسين شكل ومضمون الشفرات والماكينات. ومع إدخال الماكينات الجديدة والتي يكون فيها الرأس مع الشفرة تناسب ماكينة معينة فقط، أصبحت جيليت تزيد من أسعار العلاوات التجارية مع كل عملية تحسين تكنولوجية جديدة لإنتاجها. ويوضع رأس نموذج ***Atra*** على ماكينة من نموذج ***Trac #*** ، لذا نجد أن الرجال مرغمين على شراء ماكينات جديدة لاستخدامها مع شفرات ***Atra***. لم يساور شركة جيليت القلق أبداً من أن إنتاجها

يمكن أن تهبط قيمته في السوق. وكانت تعتقد أن الرجل الذي يطمح إلى شغل وضع رفيع المستوى في المجتمع سيشتري دائماً السلعة النموذجية. وإن أغلب الرجال يتعاملون مع الحلاقة ومع مظهرهم الخارجي بجدية تامة، لذا لن يقوموا بالتوفير بشرائهم المستلزمات التقليدية للحلاقة، وإنما سيفضلون إنفاق أموال أكثر بقليل لشراء منتجات جيليت التي تتيح لهم الظهور بمظهر أفضل بعد الحلاقة وبجهود قليلة.

BIC: تحدٍ لشركة جيليت

إن النمو السريع لماكينات الحلاقة المخصصة للاستعمال لمرة واحدة فقط قد أثار الشكوك حول فلسفة جيليت عن الحلاقة الرجالية. وأصدرت بيك للمرة الأولى ماكينات الحلاقة لمرة واحدة فقط في عام 1975 في أوروبا، وبعد عام في كندا. وبإدراكها أن الولايات المتحدة ستكون التالية، أصدرت جيليت في عام 1976 في هذه السوق ماكينات الحلاقة لمرة واحدة فقط ـ كانت زرقاء بلاستيكية ***Good News*** والتي كانت تستخدم شفرات ***Trac #***. وعلى الرغم من رد الفعل الدفاعي هذا، افترضت جيليت أن الرجال سيستخدمون ماكينات الحلاقة لمرة واحدة فقط في سفراتهم وفي ظروف متشابهة أيضاً، وأن حصة هذه السلعة في السوق لن تزيد عن 7%.

مؤسس شركة "بيك" الفرنسية "مارسيل بيش" كرّس نفسه لسلع الاستعمال لمرة واحدة، وقد جنى "بيش" أمواله من إنتاج أقلام الحبر الناشف المعروفة، وكان يتبع إستراتيجية تبديل السلع الفاخرة إلى سلع الاستهلاك الواسع، وغالباً ما كان المنتوج يعتبر فاخراً ويتم تقييمه بشكل جيد فقط لأنه من الصعب تحضيره، إلا أنه إذا وجد المنتج طرق الإنتاج الشعبي للسلعة بنفقات أقل وخسائر صغيرة، فإن السلعة تفقد ميزتها وسمعتها في عيون المستهلكين، وهم سوف يشترون الأنواع الرخيصة من هذه السلعة. واستولى "بيش" على تسميات لعلامات تجارية دون أن يعطيها أية هالة خاصة، وتنتشر بسرعة وتباع بأرخص الأسعار. وإستراتيجيته السوقية بسيطة جداً. الحد الأقصى من الراحة، والحد الأدنى من الأسعار.

وتختلف إستراتيجية بيك في مجال إنتاج مستلزمات الحلاقة عن إستراتيجية جيليت جذرياً. فهي لا تدرس عملية الحلاقة، حتى أنها لا تملك مجهراً صغيراً

إلكترونياً خاصاً بها ولا تعرف كم هو عدد الشفرات الموجودة في ذقن الرجل. ولدى الشركة مجموعة صغيرة فقط من الاختصاصيين (حوالي 100 شخص) يدرسون عملية الحلاقة. وتتمتع ماكينة بيك برأس ذي شفرة واحدة ويد قصيرة رفيعة. ورغم هذا، فإن ماكينات بيك هي بمثابة المنافس الحاد الأكبر لشركة جيليت منذ اليوم الأول لتأسيسها. في عام 1988 حققت منتجات بيك مبيعات وصلت إلى 52 مليون دولار مع ربح صافي 9.4 مليون دولار وشكلت ما نسبته 22.4 من السوق العامة لماكينات الحلاقة لمرة واحدة.

المعارك الأولى

كانت جيليت وبيك قد تواجهتا من قبل في سوق السلع ذات الاستعمال لمرة واحدة، ففي بداية الخمسينيات تواجهتا في سوق الأقلام. وقد خسرت منتجات شركة جيليت ***Poper Mate*** عندئذ أمام منتجات بيك المخصصة للاستهلاك الشعبي. والتقتا من جديد في السبعينيات في سوق القداحات ذات الاستعمال لمرة واحدة فقط، حيث انتجتا من جديد السلع ذات الاستهلاك الشعبي التي كانت تعتبر في وقتها فاخرة. وعلى الرغم من أن جيليت كانت ناجحة في عملها هذا وأفضل من سوق الأقلام، إلا أن قداحات بيك استحوذت على الحصة الأكبر في السوق.

ومع هذا فإن شركة جيليت استحوذت على 58% من الشفرات المستعملة لمرة واحدة من نوع ***Good News*** التي تباع أرخص من الإنتاج القديم لجيليت. وكانت الأسعار هي مجال المنافسة الأساسي بين سلع الاستهلاك الشعبي. ولمنافسة شفرات شركة بيك وغيرها من الشركات كانت جيليت مضطرة لبيع ***Good News*** بأسعار أرخص بكثير من أسعار المفرق من ***Atra , Trac #***. وكما قرر مستخدمو ***Atra , Trac #*** لماذا ينفقون أموالاً أكثر على الرأس المتبدل بشفرتين من شركة جيليت، حيث تتوفر شفرة ذات مقبض بلاستيكي تساوي أقل بمرتين. لم تحقق ***Good News*** إيرادات من كل شفرة فقط، بل كانت تكلفتها الأساسية أكثر بكثير، وبسبب هذا زودت شركة جيليت مقبض الماكينة بشكل جيد وكذلك فعلت مع رأسها، في الوقت الذي استحوذت فيه ***Good News*** على السوق، فإن جيليت أضاعت الملايين على منتجات ***Atra , Trac #***.

سيكولوجيا الحلاقة

إن المعارك بين شركتي بيك وجيليت ليست صراعاً بسيطاً على أفضلية أنواع ماكينات الحلاقة هذه أو تلك، إنه صراع ضد التصورات عن الحلاقة على أنها واحدة من الطقوس اليومية الأكثر كرباً. وقبل أن يخترع "كينغ جيليت" الشفرات الآمنة كان الرجال يعتقدون الحلاقة صعبة تأخذ الكثير من الوقت وغالباً ما تكون عملية "دموية". يتعرضون إليها مرتين في الأسبوع كحد أقصى. والأغنياء فقط استطاعوا أن يحلقوا ذقونهم يومياً عند الحلاقين. وحصلت شركة جيليت على براءة اختراع الشفرات الآمنة في عام 1904 لكن قبل الحرب العالمية الأولى لم تنتشر بشكل واسع. وبرزت لدى الشركة فكرة مذهلة إذ أصبحت تقدم ماكينات الحلاقة من نوع جيليت إلى الجنود مجاناً. وبفضل هذا تعود ملايين الرجال الذين بدؤوا لأول مرة على الحلاقة اليومية بواسطة الماكينات الآمنة.

إن طقس الحلاقة الصباحية ما زال يلعب دوراً خاصاً في حياة كل رجل ـ وهذا يؤكد رجوليتهم. والحلاقة لأول مرة تعني أن يصبح الشخص رجلاً. وهي مثل طقس انتقال الشاب إلى رجل. وبينت أبحاث علماء النفس في نيويورك أنه بالرغم من أن الرجال يشتكون من عدم الراحة المتعلقة بالحلاقة، فإن 97% منهم لم يكونوا يرغبون باستخدام المراهم للتخلص من شعر الوجه. وأنتجت جيليت في أحد الأيام ماكينات جديدة للذقون قليلة ومتوسطة وكثيرة الكثافة. لكن لم يرغب أحد من الرجال بشراء ماكينات حلاقة مخصصة للذقون القليلة الكثافة ذلك لأنهم كانوا يخجلون من الاعتراف "بضعف قدراتهم الذكورية". وعلى الرغم من أن الحلاقة الآن تتطلب مقداراً أقل من الذكاء وهي مترافقة مع حد معين من السلامة بخصوص الجروح إلا أن العديد من الرجال ينظرون غليها كعمل جاد جداً ويريدون أن تكون الماكينات متناسبة مع هذا التصور. الرجل العادي ينظر إلى عملية الحلاقة كأمر شخصي هام جداً، وكأسلوب للتعبير عن الذات، مثلها في ذلك مثل الاشتراك في نادي الغولف أو غيرها.

جيليت تقاوم

على امتداد ثمانين عاماً اختبرت شركة جيليت بالكامل سوق سلع الحلاقة من جهة، وسيكولوجيا الحلاقة من جهة أخرى. وتقدر منتجاتها بحدود 61% من السوق،

وتتحكم تكنولوجيا وفلسفة التسويق بصناعتها الكاملة. وعملت جيليت بنجاح كي تعطي ماكينات الحلاقة القدرة والأهمية والتعبير عن الشخصية إلا أن ملايين الرجال الآن يشدون يومياً وجوههم بقطع بلاستيكية صغيرة من أي نوع كانت ـ وهذا بمثابة العمل الذي يؤدي إلى نفس مضمون طقوس الحلاقة. إن محاولة إنتاج ماكينات الحلاقة لمرة واحدة يجب أن تصبح لشركة جيليت لمرة واحدة فقط.

أسئلة

1ـ من يشارك في عملية اتخاذ قرار الرجل لشراء ماكينات الحلاقة لمرة واحدة وما هي الأدوار التي يلعبها مختلف المشاركين.

2ـ هل يؤثر المشاركون وكذلك أدوارهم على اتخاذ قرار شراء ماكينات الحلاقة المتنوعة.

3ـ ما هو السلوك الشرائي الذي يقوم به الرجال عند شرائهم لماكينات الحلاقة!

4ـ راقبوا عملية اتخاذ الرجل لقرار شراء ماكينات الحلاقة. ما هي الإستراتيجيات التي وضعتها شركة جيليت وبيك للتأثير في هذه العملية؟

5ـ كيف تفسر نجاح شركة بيك الهام في منافستها لشركة جيليت في أسواق أقلام الحبر الناشف والقداحات وماكينات الحلاقة؟ كيف تفكرون، لماذا أخفقت عطور بيك؟!

6ـ ما هي السياسة التسويقية التي يجب أن تختارها شركة جيليت لينتقل الرجال من استخدام ماكينات الحلاقة لمرة واحدة إلى ماكينات الحلاقة لأكثر من مرة. ما هي نصائحكم لكيفية تأثير عمليات اتخاذ المستهلكين لقرارات اقتناء السلع الجديدة؟

The Gillette Company Subhash C. jain, Marketing Strategy, 3rd ed. (Cincinnati, OH; Soutrer land, 1990).

الفصل الرابع

سلوك المشترين في سوق الإنتاج

لدى قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تفسير كيف تختلف سوق الإنتاج عن السوق الاستهلاكية.
- تسمية العوامل الرئيسية المؤثرة على سلوك المستهلكين باسم المؤسسة.
- تعداد وتفسير المراحل الأساسية لعملية اتخاذ قرار رجال الأعمال - المشترين.
- تفسير كيف تتخذ الشخصيات المؤسساتية (المؤسسات) قرار الشراء.

معلومات للتأمل

بيع طائرات رجال الأعمال النفاثة

ألعاب للمديرين

وافق «تيني رولاند» عضو مجلس إدارة شركة ***Lonrho*** على الاستقالة بعد صراع قاس وطويل الأمد مع «ديتر بوك» من أصحاب الأراضي الألمانيين. ففي هذا اليوم لم يفقد «تيني» عمله الذي بقي فيه لمدة 33 عاماً، بل حق استخدام شركة ***Lonrho*** للطائرات النفاثة. فقد كان يستخدمها سابقاً لزيارة 500 فرع للشركة وإقامة الاتصالات الدولية، وقد سافر إلى أفريقيا بشكل خاص مرات عديدة. وهذا كلف الشركة مليونا دولار في السنة، وأصبح مادة لاستياء المساهمين.

كانت وجهات نظر مساهمي شركة ***Lonrho*** حول مسألة استعمال مديري الشركة للطائرات النفاثة مفهومة للعديد من الأشخاص. وكما أعلن رئيس شركة ***Learjer***: «إن

الطائرة النفاثة الخاصة للشركة لم تعد تعتبر رمزاً للشركة الديناميكية والمتطورة بسرعة. وهـي الآن رمـز لـلإسراف والامتيـازات النقابيـة». مـرت سـوق الطـائرات النفاثـة بأوقـات صـعبة، وتعاملت النقابات مع النفقات بحذر وشك شديدين، وتبين أن عـدد الأشـخاص ذوي النفـوذ مثل «تيني رونالد» أو الملك السعودي فهد، والذين لديهم الرغبة والقـدرة لامـتلاك طـائرات خاصة أصبح أقل، ويعود سبب ذلك إلى مشكلة فاعلية النفقات عـلى اقتنـاء طـائرات نفاثـة. وبخلاف الطائرات التجارية التابعة لشركات الطيران والتي تمضي جلَّ وقتهـا في الطـيران، فـإن الطائرات المحتكرة لجماعة صغيرة تمضي الجـزء الأكـبر مـن وقتهـا في الأرض. وفي أوروبـا عـلى سبيل المثال، هذا النوع من الطـائرات لا يحلـق في الجـو إلا سـت سـاعات في الأسـبوع كحـد أوسط.

وأشار أحد مدراء التسويق في شركة تصنيع هذه الطائرات إلى «أنـه لـيس هنـاك الآن أمكنة تكفي في السوق لسبعة أو ثمانية مصنعين متنافسين. ولابد من اللجـوء إلى التكتـل بمـا أنه ليس هناك أمكنة إلا لثلاثـة أو أربعـة مصـنعين فقـط». إن المعـدل المـنخفض لاسـتخدام الطائرات المحتكرة لجماعـة صـغيرة (الجماعيـة) يـؤدي إلى إطالـة فـترة الاسـتفادة منهـا، وفي الوقت الحالي تعد الولايات المتحدة بمثابة السوق الأضخم، حيث تستخدم هناك 4000 طائرة نفاثة. وفي فرنسا 490، وفي ألمانيا 360، وفي بريطانيا 260 طائرة، أما اليابان فهي تضـع قيـوداً حكومية، لذا ورغم أن السوق غنية إلا أن عـدد الطـائرات التـي تعـود ملكيتهـا لأشـخاص أو جماعات (محدودة العدد) لا يزيد عن 90 طائرة.

إن تحديد الزبون المحتمل لا يعتبر عملاً خاصاً بحد ذاتـه، فمـن السـهل العثـور عـلى تلك المؤسسات التي تتمتع بوسائل كافية لشراء الطائرات النفاثـة. لكـن مـن الصـعب إجـراء الاتصالات مع الأشخاص الذين يتخذون قرار شراء الطـائرات وإدراك خصـائص عمليـة اتخـاذ هذا القرار والدوافع التي تؤثر على هذه العملية لإعداد المجموعة التسويقية الأفضل.

هناك دوافع منطقية وعوامل ذاتيـة تـؤثر عـلى عمليـة اتخـاذ المشـتري لقراراتـه، فالشركة التي تشتري طائرة نفاثة ستقوم بتقييمها من حيث جودتهـا و طيرانهـا وسـعرها ونفقاتها أثناء الاستعمال وحجم الخدمات التي تقدمها. وتؤثر هـذه العوامـل دائمـاً عـلى

عملية إتمام صفقة الشراء. لكن الجودة العالية لهذا النوع من السلع لا يعتبر كافياً لشرائه، فعلى خبراء التسويق أن يأخذوا بعين الاعتبار أيضاً النزوات والأهواء الشخصية للإنسان التي تؤثر على اختياره للسلعة، وفي حالتنا هذه بالطبع على شرائه للطائرة.

ويمكن أن تصدر مبادرة الشراء من قبل الشخصية التنفيذية العليا، ويمكن أن يكون عضو القيادة الذي يرغب بمضاعفة سرعة أو سلامة الطيران، أو رئيس قسم التخديم في الشركة أو حتى لترك انطباع خاص على الشريك عند قيامه بزيارة عمل، أو حتى وكيل تجاري عادي يريد إثبات مكانته باقتنائه لطائرة نفاثة. وسيكون رئيس الاتحاد أو النقابة هو الشخصية المركزية التي تتخذ قرار شراء الطائرة، لكنه سيكون تحت تأثير كابتن الشركة والمدير المالي وحتى أعضاء القيادة كلهم.

إن كل مشارك في عملية اتخاذ قرار الشراء يتمتع بمستوى مختلف من التأثير والحاجة. فالوكيل التجاري مثلاً، الذي يسعى لترك انطباع خاص على رئيس الاتحاد أو النقابة أو على الكابتن «الطيار» الرئيسي، لن يبيع الطائرة ما لم يولي العناصر الشعورية والنفسية في عملية اتخاذ قرار الشراء. «كي نجذب المدير العام لشراء الطائرة - كما يشير أحد الوكلاء التجاريين - لابد من التأثير على كل أعضاء القيادة، وإذا لم تستطيعوا إثارة شعور الحاجة لديه للطيران، فإنكم لن تبيعوا الطائرة أبداً. وإذا استطعتم التأثير فيه فسوف تحصلون على النجاح».

إن الكابتن (الطيار الرئيسي) الخبير بأمور المعدات يتمتع في أحيان كثيرة بحق الفيتو على قرار الشراء، ويمكن أن يوقف عملية شراء الطائرة من علامة تجارية معينة، بإبدائه رأياً سلبياً بكل بساطة، ولنقل حول مدى قدرة الطائرة على التكيف مع الظروف المناخية السيئة. وفي هذه الحالة لا يؤثر الكابتن على اتخاذ القرار فقط، بل يكون بمثابة «البواب» الإعلامي الذي يقوم بغربلة المعلومات للقيادة فيما يخص مسألة اختيار الطائرة. وإن ركاب الطائرة - حلقة القيادة الوسطى والعليا في الشركة والموردون المؤثرون والزبائن يمكن أن يساهموا بشكل غير مباشر في اختيار نوع الطائرة. وبالرغم من أن محامي الشركة «النقابة» يتفقون على اتفاقية

الشراء، وقسم التجهيز يمتلك الطائرة، فإن هذه الأقسام تؤثر قليلاً على اقتناء الطائرة ولا تعرف بأي طريقة سيتم من خلالها اقتنائها وأي نوع هو المفضل.

إن انجذاب هذا الكم الكبير من الأشخاص في عملية اتخاذ القرار يخلق مشاكل إضافية لابد من تحليلها أثناء التخطيط للبيع. من يدخل في هذه المجموعة؟ وما هي العلاقات المتبادلة بين المشاركين؟ ومن هو الذي يهيمن عليها وفيها، ومن يخضع لمن؟ وما هي الأولويات لدى هؤلاء الأشخاص؟

تفترض شركتان أوروبيتان أن لديهما الحظ بإحياء نشاطهما في ظروف المنافسة القوية في سوق الطائرات الجماعية، وحتى أثناء السعي الحثيث لتخفيض النفقات أثناء شراء الطائرة. وأنفق الفرع الفرنسي لمعامل *Aerospatial Socata* مع شركة *Mooney* الأمريكية 500 مليون فرنك فرنسي لتصنيع طائرة *TBM700* ذات المحرك التوربيني الواحد، وهي أصغر وأبطأ من الطائرات النفاثة العادية ذات المحركين، لكنها أرخص من حيث سعر البيع ونفقات الاستخدام. وتعلن *Aerospatial* أن *TBM700* تتمتع بقدرات وراحة تشبه قدرات الطائرات النفاثة الضخمة، وتأمل في أن تبيع 600 طائرة من هذا النوع.

أما الشركة الأخرى في السوق فهي *Jetco* فهي لا تصنع الطائرات بشكل مباشر، بل تعرض مخططاً للاستهلاك العملي، حيث كل حقوق امتلاك الطائرة تتأكد نظراً للسعر المدفوع على امتلاكها. وكحد أدنى فإن 7 آلاف دولار أمريكي تدفع شهرياً للحصول على حق استعمال إحدى الطائرات التابعة للشركة (طائرات من طراز *Howker800*، *Beechjet 400A*، أو *Beechcraft Super King AirB200* ذات المحركين).

ويشرح «مايكل ريغال» المدير التنفيذي لـ *Jetco*، المزايا المالية لهذه العملية بقوله: «إن الطائرة المخصصة للجماعات الضيقة الصغيرة تكلف الكثير لامتلاكها إضافة إلى نفقاتها السنوية الدائمة». وبمثابة البديل لهذه النفقات الضخمة تم وضع برنامج *Jet Share* الذي يقدم ربع الملكية لامتلاك الطائرة و150 ساعة طيران بـــ287500 دولار في السنة، ويمكن أن يوضع أيضاً شعار الشركة على مقدمة الطائرة وتغيير أثاثها الداخلي إن كان هناك ضرورة لذلك.

لا يختار كل مصنعو الطائرات هذا الاتجاه، فشركة *Bombadier* الكندية صنعت طائرة من طراز *Global Expresse BD-700* يمكنها أن تنقل ثمانية مسافرين وطاقم الطائرة من سان فرانسيسكو إلى طوكيو، ومن لندن إلى طوكيو أو من باريس إلى بيونيس أيريس دون توقف. وهذه الطائرة أسرع مقارنة مع الأنواع الأخرى (0.88 من سرعة الصوت) بحيث تقلل من زمن الطيران على الخطوط العادية، فعلى سبيل المثال، جوهانسبرغ - موسكو، برلين - لوس أنجلوس. وتم اقتناء طائرة *Global Expresse BD-700* في السوق في نهاية 1993، وبلغت نفقات إنتاجها وتحضيرها حوالي 1.4 مليار دولار كندي. لكن خلال السنة الأولى تم بيع 40 طائرة بـ1.5 مليار دولار كندي. و يا لها من لعبة حقاً(1).

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد أن تكونوا قد قرأتم مواد هذا الفصل

1- ما هي أسباب شراء الشركات للطائرات النفاثة؟

2- هل من الممكن التأكيد أن المشترين في سوق الإنتاج يتصرفون بطريقة عقلية مقارنة مع المشترين في السوق الاستهلاكية؟

3- من يمكنه التأثير على قرار شراء الطائرات المخصصة للجماعات الصغيرة؟

4- ما هي أكثر الخصائص أو الصفات التي تهم الأشخاص الذين يتخذون قرار شراء الطائرات النفاثة؟

5- إذا كانت الدعاية الإعلانية غير قادرة على أن تصبح دافعاً لشراء الطائرات المخصصة للجماعات الصغيرة، فلماذا إذن يتم الإعلان عنها؟

6- حاولوا العثور على المعايير التي تقنع المساهمين في ضرورة اقتناء الطائرة النفاثة للشركة.

الـمدخل

إن بيع الطائرات النفاثة للمشاريع الإنتاجية يشبه إلى حد ما بيع السيارات أو المعدات المنزلية للعائلات. ويطرح بائع الطائرة النفاثة على نفسه تلك الأسئلة التي يطرحها خبير التسويق للسلع الاستهلاكية. من هم المشترين وما هي احتياجاتهم؟ وكيف يتخذ المشتري قرار الشراء وما هي العوامل التي تؤثر على اتخاذ هذا القرار؟ وما هي الاستراتيجية التسويقية الأكثر فاعلية؟ لكن عندما يدور الحديث عن المشتري - المنتج، فإن الأجوبة عن هذه الأسئلة تختلف بالطبع. إذن، لا يواجه مصنعو الطائرات النفاثة العديد من المشاكل المشابهة لمشاكل بائعي السلع الاستهلاكية فحسب، بل يواجهون أيضاً مهام إضافية أخرى.

وكيفما كان الحال، فإن أغلبية الشركات الضخمة تبيع إنتاجها للشركات الأخرى. والعديد من الشركات المشهورة مثل شركة ***Asia Brown Bowgy Du Pont*** و ***norsk Hydro*** وغيرها من الشركات الأخرى تبيع الجزء الأكبر من سلعها للمؤسسات أخرى. حتى أن الشركات الضخمة - المنتجة للسلع الاستهلاكية عليها أولاً أن تبيع إنتاجها للشركات الأخرى. فعلى سبيل المثال، شركة ***Allied Domecq*** تنتج الكثير من السلع الاستهلاكية المشهورة كمشروب ***La Ina*** وبراندي ***Presidente*** وشاي ***Tetley*** إلخ. لكن كي تصل هذه السلع إلى المستهلكين يجب على شركة ***Allied Domecq*** أولاً أن تبيع لمشاريعها المخصصة لتجارة الجملة والمفرق التي تخدم السوق الاستهلاكية. وهذه السلعة كالإضافات الغذائية تبيعها الشركة للمشاريع - الإنتاجية الأخرى دون وسطاء.

> **عملية الشراء من قبل المشتري - المنتج (*Business Buying Process*):**
>
> **عملية اتخاذ القرار التي يحدد فيها المشتري - المنتج الحاجة إلى السلع التي يتم اقتناءها والخدمات وكذلك تقوم بإظهار وتقييم وتنفيذ الاختيار من بين الموردين البدائل والعلامات التجارية.**

تتألف السوق الإنتاجية من المؤسسات التي تشتري الخدمات والسلع لاستخدامها في إنتاج سلع وخدمات أخرى والتي يتم بيعها فيما بعد أو تؤجر أو تقدم لمستهلكين آخرين. وتضم كذلك الشركات التي تمارس تجارة المفرق أو الجملة. وهذه الشركات تقتني السلع لبيعها لاحقاً أو لتأجيرها بهدف الحصول على الأرباح. وعملية الشراء من قبل المشتري - المنتج هي عملية اتخاذ القرار التي يحدد فيه المشتري - المنتج الحاجة إلى السلع والخدمات المشتراة وكذلك لإظهارها وتقييمها واختيارها من بين الموردين البدائل والعلامات التجارية (2). والشركات التي تبيع إنتاجها لمؤسسات أخرى عليها أن تسعى قدر الإمكان إلى دراسة سوق الإنتاج وسلوك المشتري المنتج.

سوق الإنتاج

تعتبر سوق الإنتاج وبكل بساطة سوقاً ضخمة: ففي الولايات المتحدة وحدها فقط تتألف من 3 ملايين مؤسسة تقوم يومياً بشراء السلع والخدمات بمبالغ تقدر بآلاف المليارات من الدولارات. وفي الواقع يتم تداول العملات والكميات الضخمة من السلع في السوق الإنتاجية أكثر بكثير مقارنة مع السوق الاستهلاكية.

وهذا يرتبط بأنه قبل أن يتم إنتاج السلعة المناسبة للاستهلاك لابد من شراء ومعالجة الكميات الضخمة من المواد الخام. تخيلوا وعلى سبيل المثال، ما هو عدد الصفقات بين المؤسسات الضرورية لإنتاج وبيع زوجين من الأحذية فقط. يوضح الشكل 1/4 هذه العملية بدقة. فبائع المواد الجلدية الخام يبيع الجلود لمعمل صباغة الجلود والذي يبيعها فيما بعد على شكل أحذية جلدية جاهزة، وهذه تباع أحذية لتجار الجملة وتجار الجملة يبيعونها لتجار المفرق، وتجار المفرق يبيعونها أخيراً للمستهلكين.

بائع الدباغات الجلدية	دباغ	صانع الأحذية	تاجر الجملة	تاجر	المستهلك
يشتري	يشتري	يشتري	يشتري	يشتري	يشتري
جلود الحيوانات الكيماويات المعدات العمل الطاقة	المواد الخام الدبغية الكيماويات المعدات العمل الطاقة	الجلد النعال المستلزمات المعدات العمل الطاقة	الحذاء المكان المعدات العمل الطاقة	الحذاء المكان المعدات التجارية العمل الطاقة	الحذاء
يبيع:	يبيع:	يبيع:	يبيع:	يبيع	
مواد الخام من الجلود الدبغية	الجلد	الحذاء	الحذاء	الحذاء	

الشكل 1/4: العلاقة المتبادلة بين المشاريع المشاركة في إنتاج وترويج الأحذية.

الصفات الأساسية لسوق الإنتاج

إن السوق الإنتاجية تشبه إلى حد ما السوق الاستهلاكية، وفي هذه وتلك هناك أشخاص يلعبون دور المشتري ويتخذون قرار الشراء لتلبية الحاجات المعينة. إلا أن أسواق الإنتاج تختلف في كثير من النواحي بالأسواق الاستهلاكية(3). وخاصة في بنية السوق والطلب وفي بنية مركز المشتريات وفي أنواع القرارات وعمليات اتخاذها.

بنية السوق والطلب

إن الشخص في سوق الإنتاج بخلاف الشخص في السوق الاستهلاكية له علاقة عادة مع العديد من المشترين الكبار. فعلى سبيل المثال، عندما تبيع شركة «ميشلين» إطارات احتياطية للمستهلكين النهائيين، فإن سوقها المحتملة ستشمل الملايين من مالكي السيارات. ومصير شركة «ميشلين» في سوق الإنتاج يرتبط بالحجوزات المقدمة من بعض الشركات الكبرى المنتجة والمصنعة للسيارات. وفي سوق الإنتاج الضخم يكفي أن يكون هناك بعض المشترين لتنفيذ الجزء الأساسي من الإنتاج.

وتتركز أسواق الإنتاج أكثر حسب التوزيع الجغرافي. فالمركز الدولي المالي موجود في لندن والسوق العالمية لمواد الإنتاج المكررة للنفط والمواد النسيجية في روتردام وأمستردام. والإنتاج السينمائي موجود في هوليوود. زد على ذلك أن على السلع ذات الغاية الصناعية يتحدد بشكل نهائي الطلب على السلع الاستهلاكية. تشتري شركة «مرسيدس» الفولاذ طالما أن المستهلكين يشترون السيارات. وإذا انخفض الطلب على السيارات، فإن هذا سيحدث أيضاً مع الطلب على الفولاذ وعلى بقية السلع الضرورية لصناعة السيارات. ولذا فإن عناصر سوق الإنتاج يقومون بالدعاية لسلعهم في السوق الاستهلاكية بشكل غير مباشر كي يزيدوا من الطلب على سوق الإنتاج (المداخلة 1/4) (4).

في نهاية عام *1997* طلب «رون وودارت» رئيس شركة ***Boeing AirPlane Group*** ما بين المزاح والجد، من خطوط الطيران تخفيض حجوزاتها للاستراحة من فرط العجل. وفي كانون الثاني *1998* حصل أكثر مما طلب. إذ بسبب الصعوبات الاقتصادية في جنوب شرق آسيا وانخفاض نتيجة ذلك عدد الراغبين بالسفر على الطائرات أعادت خطوط الطيران النظر في حجوزاتها في كل المنطقة. وأعلنت شركة الخطوط الفيليبينية أنها تنوي إلغاء الحجوزات على أربع طائرات نفاثة من طراز *747-400*، وأعلنت الخطوط الجوية الماليزية أنها ترغب في تأجيل استيراد *20* طائرة إلى خمس سنوات، وحجزت الخطوط الجوية الإندونيسية ***Garuda*** ستة طائرات جديدة ***A330***، لكنها لم تستطع دفع تكاليفها.

الطلب المشتق *Derived Demand*: **الطلب على السلع ذات الغاية الصناعية الذي يعتبر في نهاية المطاف مشتقاً (متعلقاً) بالطلب على السلع الاستهلاكية.**

إن الطلب في العديد من أسواق الإنتاج لا يعتبر مرناً، وهذا يعني أن تذبذب الأسعار على العديد من السلع ذات الغاية الصناعية لاسيما في وقت قصير من الزمن لا يؤثر كثيراً على الحجم العام للطلب. عند انخفاض أسعار الجلود لن يشتريها منتجو الأحذية بكميات كبيرة إلى ذلك الوقت الذي تنخفض فيه أسعار الأحذية، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الطلب الاستهلاكي على الأحذية.

وأخيراً، تتسم أسواق الإنتاج بطلب أقل استقراراً، والطلب على العديد من السلع والخدمات ذات الغاية الصناعية يتمتع بنزعة نحو التغيير في قسم كبير منه وبوتائر أكثر سرعة مقارنة مع الطلب على السلع والخدمات الاستهلاكية.

المداخلة 1/4

***Wintel*: ليس في الداخل فقط**

في أواسط عام *1991* قامت شركة ***Intel*** بحملة إعلانية أطلقت عليها ***Intel Inside*** (إنتل في الداخل)، كي تقنع مشتري الكمبيوترات الشخصية بقدرة أجهزة المعالجة من نوع ***Intel***، فهي ضئيلة جداً مستخدمة من قبل «عقل» الكمبيوتر.

وأنتم ستسألون: وما العجيب في الأمر؟ فالعديد من الشركات الضخمة تقوم بمثل هذه الحملات الإعلانية، ولكن بالرغم من أن هذه الحملة كانت ستكون عادية بالنسبة لهذه الشركات كشركة نستله وشيل أو أونيليفر التي تبيع منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين مباشرة، فإنها بالنسبة لشركة ***Intel*** بعيدة جداً عن أن تكون بسيطة أو عادية.

لا يستطيع مستخدمو الكمبيوتر أن يشتروا المعالجات الصغيرة فقط، وفي الواقع فإن أغلبهم لم يروها حتى في أي وقت من الأوقات. وإن الطلب على المعالجات الصغيرة يعتبر طلباً مشتقاً (متعلقاً)، أي أنه يتحدد بالطلب على السلع التي يدخل في إطارها المعالجات الصغيرة. والمستهلكون يشترون الكمبيوتر مع نوع المعالج الذي قام منتجوه بوضعه في الكمبيوتر. وحسب العادة، فإن منتجي رقاقات الكمبيوتر لاسيما ***Intel*** يعلنون عن منتجاتهم وسط أولئك المصنعين الذين يشترون المعالجات الصغيرة بشكل غير مباشر. وخرقاً لهذه العادة، فإن الحملة الدعائية المبتكرة لشركة ***Intel Inside*** كانت موجهة إلى مشتري الكمبيوترات، أي إلى مستهلكي تلك الشركات الذين يعتبرون بدورهم مستهلكي شركة ***Intel***. وإذا تمكنت ***Intel*** من نشر اختيارها المفضل لرقاقاتها بالتحديد وسط المستهلكين، ففي هذه الحالة، فإن معالجات ***Intel*** كان يمكن أن تكون جذابة أكثر لمصنعي الكمبيوترات أيضاً.

أنتجت شركة ***Intel*** المعالج الخاص بها لأول مرة عام *1971*، وها قد مرت إلى الآن أكثر من عشرين عاماً وهي تهيمن على سوق المعالجات الصغيرة للحواسيب الشخصية، وبالتالي زاد حجم مبيعاتها وأرباحها بالطبع. وخلال عشر سنوات، منذ بداية إنتاج شركة ***IBM*** للكمبيوتر الشخصي الأول باستخدام معالجات ***Intel 8088***، زاد حجم مبيعات شركة ***Intel*** عشر مرات ووصل إلى *9* مليارات دولار، وأما أرباحها فقد كانت أكثر. ومعالجات ***Intel*** الأكثر شهرة الآن هي ***i286***، ***i386***، ***i486***، و***pentium*** تزود اليوم *75%* من الكمبيوترات الشخصية المباعة.

بيد أن هجوم المنافسين القوي - المنتجين الآخرين للمعالجات مثل ***AMD (Advanced Micro Devices)***، و ***Cyrix***، وغيرهم، قد قوّض من الموقع المسيطر (المهيمن) لشركة ***Intel*** في السوق. وقد أغرق هؤلاء المصنعون السوق بأجيال جديدة ومحسنة. وهجوم الأجيال الجديدة من الرقاقات تحول بسرعة إلى حرب أسعار مع رقاقات ***Intel*** من الأجيال القديمة مما انعكس على المؤشرات النهائية لشركة ***Intel***. وبغض النظر على أن ***Intel*** تمتلك وحيدة، سوق المعالجات من الطراز المستقبلي ***Pentium*** إلا أن منتجي رقاقات الأجيال الجديدة سيطرحون على ذات المستوى من النجاح معالجات صغيرة ذات جودة عالية أيضاً. وقد يكون من الخطر أيضاً على ***Intel*** أن ثلاثة منافسين كبار ولاسيما ***IBM***، و ***Apple*** و ***Motorola*** أصبحوا يوحدون جهودهم لتصنيع معالجات ***Power PC*** - رقاقات ذات تقنية عالية جداً وبأسعار رخيصة تم تصنيعها حسب تقنيات أخرى.

وردت ***Intel*** على هذه المنافسة المتنامية بتخفيض الأسعار وزيادة النفقات على إنتاج رقاقات جديدة وعلى الدعاية التي تبين ميزات واختلافات رقاقاتها عن رقاقات المنافسين. ولكي يتم طرح السلع الجديدة في السوق بسرعة استثمرت ***Intel*** في عام *1994* وبمبالغ ضخمة (*1* مليار دولار) لإجراء البحوث والدراسات، و*2.4* مليار دولار كنفقات إنتاجية. ومعالج ***Pentium*** الذي أنتجته هو عبارة عن ***3BM*** كبيرة وبمخططات صغيرة إذا تمت مقارنته مع معالج ***i386***. وبخلاف رقاقات ***i386*** التي تتضمن نصف مليون ترانزستور قادرة على القيام بخمسة ملايين عملية في الثانية، فإن معالج ***Pentium*** يتضمن *3.3* مليون ترانزستور ويمكنه القيام بـ*100* مليون عملية تقريباً في الثانية.

وتسعى ***Intel*** لإنتاج جيل جديد من المعالجات الصغيرة كل سنتين. وحتى العام *2000* ستنتج رقاقات تتضمن *100* مليون ترانزستور وتقوم بـ*2*مليار عملية في الثانية وهذا يعتبر بحق سوبر كمبيوتر.

بيد أن منتجي الأجيال الجديدة من الرقاقات والمعالجات ما زالوا ينشطون بقوة في هذا المجال، وتبحث الدعاية عن طرق للإشارة إلى اختلافات أو مزايا «الرقاقات الأصلية» من تلك «المزيفة» التي ينتجها المنافسون. وتتألف خطة ***Intel Inside*** من اتجاهين هامين: **أولاً**:- بدعايتها التي تتحدث عن ماركة المعالجات الصغيرة، وهي تسعى لإقناع مشتري الكمبيوترات في أن معالجات ***Intel*** هي في الواقع أفضل من البقية. والدعاية الأولى أو الحلقة الأولى من هذه الدعاية كانت تحت شعار «كيف يمكن تعريف أفضل كمبيوتر شخصي». والذي يوزع من قبل ***Intel Inside***. وهذه الدعاية نصحت بما يلي:

«***Intel*** - شركة عالمية رائدة في إنتاج وتحسين المعالجات الصغيرة، وفي الحقيقة فإن أول معالج صغير أنتجته شركة ***Intel Inside***، وبشرائكم كمبيوتر ***Intel Inside*** ستحصلون على نوعية ممتازة من الكمبيوترات. وستكونوا واثقين من أنكم اقتنيتم الإنتاج التقني الأفضل حقيقة في مجال الكمبيوترات.

ثانياً: الوجهة الأساسية لبرنامج ***Intel Inside*** تهدف إلى تقديم مجموعة ***Intel*** المساعدات لإعانات منتجي الكمبيوترات الذين أدخلوا عليها شعار ***Intel Inside*** ونتيجة لذلك بدأت أكثر من *100* شركة، من بينها كانت شركات معروفة جداً مثل ***IBM***، ***NCR***، ***DELL***، ***Zenith Data Systems***، ***AST***، بدأت تستخدم في دعاياتها هذا الشعار. ويشير مصنعو الكمبيوترات المشاركين في هذا البرنامج أن الشركة قد زادت بوضوح من فعالية دعايتها. «كان برنامج ***Intel Inside*** مفيداً جداً بالنسبة لنا. - يقول مدير الدعاية في إحدى الشركات الضخمة المصنعة للكمبيوتر، فقد ساعد على زيادة الثقة بدعاياتنا ونمو تأثيرها». وخلال السنتين الأوليين من الحملة الدعائية تم إنفاق أكثر من *250* مليون دولار على الدعاية التي تشمل شعار ***Intel Inside***، إضافة إلى حوالي *150* مليون دولار على دفع حسابات مصنعي الكمبيوترات.

بقي أن نوضح أمراً مهماً وهو: هل يستطيع برنامج ***Intel Inside*** أن يرغم المشترين في المستقبل على التفكير وفق أي معالجات صغيرة تعمل حواسيبهم؟! وبما أن المعالجات الصغيرة تبقى غير معروفة بجزئياتها الصغيرة الكامنة داخل الكمبيوتر، فإنه من الصعب على شركة ***Intel*** أن تتميز وسط منتجي الرقاقات والمنافسين الآخرين. إلا أنه إذا استطاعت ***Intel*** أن تقنع المشترين في تفوق رقاقاتها، فإنها ستحصل على أفضلية متميزة على منافسيها وفي علاقاتها مع مصنعي الكمبيوترات.

المصادر من أعمال:

Kate Bertrand, "Advertising A Chip You'll Never See", Business Marketing (February 1992). P19.

انظروا أيضاً أعمال:

Richard Brandt "Intel: What a Tease - and What a Strategy", Business Week (February 22, 1993), P.40.

Nancy Arrot, "Inside Intel Marketing Coup", Sales & Marketing Management (February 1994), P.78-81.

Robert D. Hof, "Intel: For Beyond the Pentium", Business Week (February 20, 1995), P.88-90.

بنية مركز المشتريات

مقارنة مع المشتريات الاستهلاكية يشارك عادة في المشتريات المخصصة لتلبية احتياجات الإنتاج عدد أكبر من المشترين، وهذا يتطلب بالطبع اتباع طريقة أكثر حرفية، وعادة ما تتم المشتريات المخصصة للإنتاج من قبل وكلاء لديهم الخبرة الجيدة في المشتريات والذين يخصصون جلّ وقتهم للبحث عن الاقتراحات الأكثر إفادة ومنفعة. وكلما كان طابع المشتريات أصعب وأعقد كلما كان من المحتمل مشاركة عدد أكبر من الأشخاص في اتخاذ قرار القيام بها، أي المشتريات. والشكل الأكثر شهرة للقيام بشراء السلع الأساسية ذات الاستخدام الصناعي هو لجان الشراء التي يدخل فيها الخبراء التقنيون والإدارة العليا. لذا فإن أشخاص «عناصر» سوق

الإنتاج يجب أن يكون لديهم وكلاء تجاريين يتمتعون بخبرة ودراية جيدة كي يبرموا بنجاح الصفقات مع المشترين الخبراء أيضاً.

عملية اتخاذ القرارات والأنواع الأساسية للقرارات المتخذة

عادة ما يكون لمشتري السلع ذات الاستخدام الصناعي علاقات مع قرارات الشراء الأكثر صعوبة بخلاف مشتري السلع الاستهلاكية. وإن المشتريات المخصصة لتلبية احتياجات الشركات والمشاريع (الإنتاج) ترتبط غالباً بنفقات ضخمة واعتبارات اقتصادية وتقنية وكذلك بضرورة التأثير المتبادل لأكبر عدد من الأشخاص الموجودين في مستويات مختلفة من الإدارة. وبما أن القيام بهذه المشتريات يعتبر عملية صعبة جداً يقتضي عندئذ من مشتري السلع ذات الاستخدام الصناعي صرف الكثير من الوقت لاتخاذ القرارات. فعملية شراء مجموعة كمبيوتر ضخمة على سبيل المثال يمكن أن تستمر لأشهر عديدة أو حتى لسنة كاملة للقيام بهذه العملية بشكل كامل. وقد تحتاج هذه العملية إلى ملايين الدولارات وإلى تطابق آلاف التفصيلات والجزئيات وإلى عشرات الأشخاص ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاء بالمستخدم النهائي للنظام أو المجموعة.

إن عملية شراء السلع ذات الاستخدام الصناعي غالباً ما تكون شكلية أكثر مقارنة مع عملية المشتريات الاستهلاكية. والمشتريات الكبيرة للسلع المخصصة لتلبية احتياجات الشركات والمشاريع (الإنتاج) تتطلب عادة صياغة كتابية لحجوزات الشراء وتوفر مواصفات تفصيلية للسلع وتدعيم خيار الموردين بالدلائل والشهادات والموافقة الرسمية من إدارة الشركة على إجراء الصفقة. وغالباً ما تضع الشركة - المشتري إجراءات معينة، تنفيذية لعمالها يسترشدون بها أثناء إتمامهم للصفقات وتوضح فيها بالتفصيل عملية إتمام الصفقة.

وأخيراً، أثناء القيام بشراء السلع للشركة أو المشاريع (الإنتاج)، فإن التاجر أو المشتري غالباً ما يكونان مرتبطين مع بعضهما البعض. الشركات العاملة في السوق الاستهلاكية عادة ما تكون منفصلة أو منقطعة عن مستهلكيها. وأما الشركات العاملة في سوق الإنتاج فيمكنها أن تقيم علاقات أقوى مع مستهلكيها ابتداءً من مساعدة الزبائن في

تحديد مشاكلهم وانتهاءً بالبحث عن الحلول وتقديم الخدمات ما بعد القيام بـالبيع. وهـم غالباً ما يصححون ويكيفون اقتراحاتهم حسب متطلبات زبائن معينـين، فعـلى سـبيل المثـال، 60% من الوسائل المادية الضرورية لتطوير الشركة في إنتاج الطائرات المخصصة للمجموعات الصغيرة من طراز ***Bombardier Gax*** تم الحصول عليها من الموردين والشركاء في العمل بما فيهم موردي محركات ***BMW*** و***Rolls - Royce***.

تقوم «فوكسفاغن» بتكتيك جديد، حيث حصلت نتيجته ***Skoda*** على كـل التفاصـيل الضرورية دون الخروج من حدود مصنع فولكسفاغن. وتقـوم ***Lucas*** و***Johnson Controls*** و ***Pelzer*** بتصنيع المحاور الخلفية والمقاعد والأغطية الجلدية في مصنع تشيكي واحـد. وهـذا يعتبر خطوة كبيرة إلى الأمام مقارنة مع المصنعين اليابانيين، حيـث غالبـاً مـا تكـون الشركـات المحلية هي التي تقوم بدور الموردين(6).

المواصفات الأخرى لسوق الإنتاج

المشتريات المباشرة: يفضل عادة مشترو السـلع ذات الاسـتخدام الصـناعي المشـتريات المباشرة، وهم يحاولون شراء السلع لدى المنتجين وليس لدى الوسطاء، ولاسـيما عنـدما يـدور الحديث عن المعدات الثمينة أو التقنية المعقدة. فعـلى سـبيل المثـال، تشـتري شركـة ***Ryder*** الأمريكية سنوياً آلاف الشاحنات والرافعات من طرازات مختلفة. وتعطي قسماً منها للإيجـار للمسـتهلكين العـاملين والمسـتقلين في أعمالهـم، وقسـماً آخـر تـؤجره للمؤسسـات الأخـرى. وتستخدم الباقي لأعمالها الخاصة. وعندما تشتري شركة ***Ryder*** شاحنات ***GMC*** فهـي تقـوم بذلك بشكل مباشر من شركة ***General Motors***، وليس من المصدر المستقل لشركـة «جـنرال موتورز» وكذلك الحال مع شركـة الخطـوط الجويـة الأمريكيـة ***American AirLines*** فهـي تشتري الطائرات بشكل مباشر من شركـة «بوينـغ». وتشـتري شركـة ***Kroger*** مـواد التغليـف بشكل مباشر من شركة ***Procter & Gamble***، والجامعـات تفضـل عنـد شرائهـا للحواسـيب الشخصية أن تكون لديها اتصالات مباشرة مع ***IBM*** و ***Bull*** أو غيرها من الشركات.

المشـــتريات القابلـــة (المقايضـــة): غالبـــاً مـــا يقـــوم مشـــترو الســـلع ذات الاسـتخدام الصـناعي بهـذا النـوع مـن المشـتريات باختيـارهم للمـوردين الـذين

يعتبرون في الوقت ذاته المشترين. فعلى سبيل المثال، الشركة المنتجة للورق يمكنها شراء كل المواد الكيماوية الضرورية من المصنع الكيماوي الذي يشتري في المقام الأول الورق من هذه الشركة.

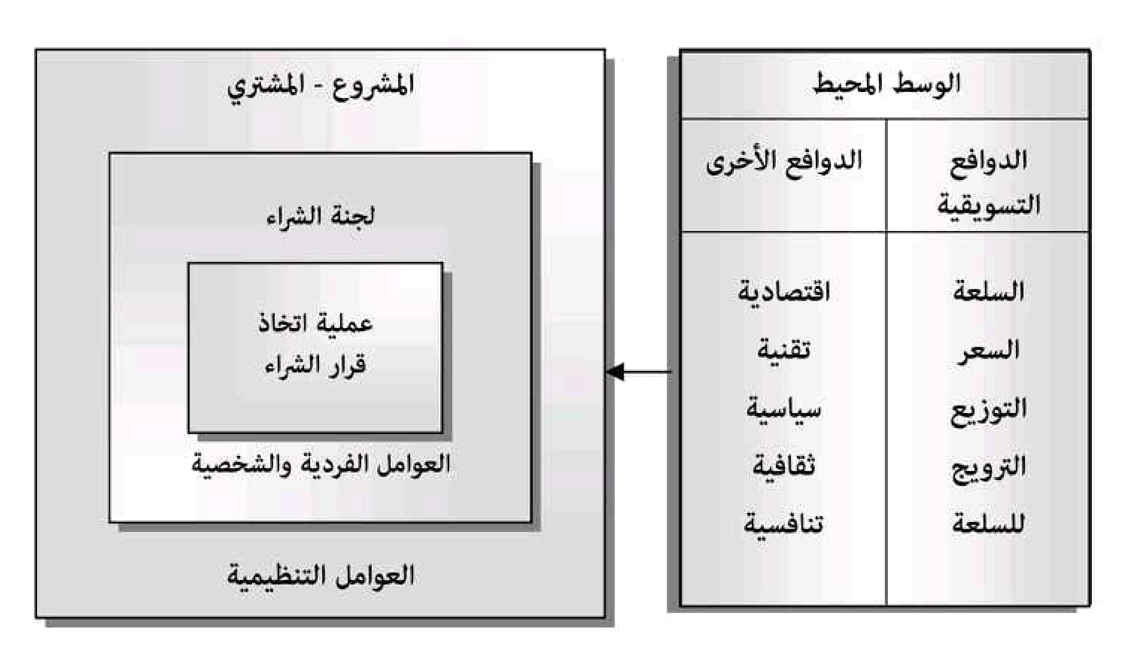
بدأت شركة «بوينغ» المندهشة من نجاح شركة ***European Airbus*** في سوق الطائرات والمتصدرة فيه، بدأت بإعادة النظر في سياستها للقيام بعمليات الشراء في العالم كله. فقد أصبحت تبرم العقود لإنتاج معدات الطائرات في تلك الدول التي تشتري منها الطائرات(7).

«ليزينغ» - (الإيجار لمدة طويلة قد تتحول إلى عملية شراء)، يبدأ في غالب الأحيان مشترو السلع ذات الاستخدام الصناعي بالقيام بـ (ليزينغ) (استئجار) المعدات عوضاً عن أن يقوموا بعملية شرائها فوراً. وأثناء هذا، يمكن أن تكون المعدات مختلفة جداً: من آلات الطباعة حتى المحطات الكهربائية، وطائرات الهيلوكوبتر (المروحية). وإن أكبر مشتري الطائرات في العالم لا يكونوا عادة من شركات الطيران، فشركة الطيران الإيرلندية ***GPA***، على سبيل المثال، لا تقوم بشراء الطائرات لنفسها بل لتأجيرها أو لبيعها من جديد. وإن اقتناء المعدات والتجهيزات عن طريق «الليزينغ» يتيح للمستأجر الحصول على مجموعة كاملة من المزايا - الحفاظ على رأسمال المتداول، واقتناء السلع الحديثة من البائع وخدمة ممتازة، وكذلك بعض التسهيلات على دفع الضرائب. والمؤجر في نهاية المطاف يحصل على دخل صافٍ كبير وكذلك يتمتع بإمكانية بيع سلعه إلى أولئك المستهلكين الذين لا يملكون الوسائل المادية الكافية لدفع ثمن شراء المعدات اللازمة له.

نموذج سلوك مشتري السلع المخصصة للإنتاج

إن المسألة الهامة بالنسبة للمشاريع التجارية تكمن فيما سيكون عليه رد فعل المشتري- الشركة تجاه الحوافز التسويقية المتعددة. في الشكل 2/4 تم استعراض نموذج مشتري السلع المخصصة للإنتاج. وتؤثر في هذا النموذج الدوافع التسويقية وغيرها على المؤسسة - المشتري وتثير في الوقت ذاته ردود فعل معينة.

وكما هو الحال فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية. تشمل الدوافع التسويقية أثناء شراء السلع المخصصة للإنتاج أربعة عناصر: السلعة (***Product***) والسعر (***Price***) والتوزيع (***Place***) والترويج (***Promotion***). وتكون الدوافع الأخرى المتبقية قائمة على القوى المؤثرة للبيئة السوقية: الاقتصادية والتقنية والسياسية والثقافية والتنافسية. وتؤثر هذه الدوافع على المؤسسة وتثير رد فعل شرائي: اختيار السلعة أو الخدمة، اختيار المورد وحجم الحجوزات، وكذلك شروط التسليم والخدمة والدفع. ولإعداد استراتيجية ناجحة للمجموعة التسويقية يجب على عضو السوق أن يتصور لنفسه جيداً عملية التحولات داخل مؤسسة الدوافع في رد الفعل الشرائي.



الشكل 2/4: نموذج سلوك مشتري السلع المخصصة للإنتاج

وفي داخل المؤسسة يشمل نشاط الشراء عنصرين مهمين: الأول- تنظيم لجنة المشتريات، والتي يدخل فيها كل الأشخاص المشاركين في اتخاذ قرارات الشراء. الثاني- عملية اتخاذ قرار الشراء. ويشير هذا النموذج إلى أن لجنة المشتريات وعملية اتخاذ القرارات تخضعان لتأثير العوامل التنظيمية الداخلية والشخصية والفردية، وكذلك لتأثير عوامل البيئة السوقية الخارجية.

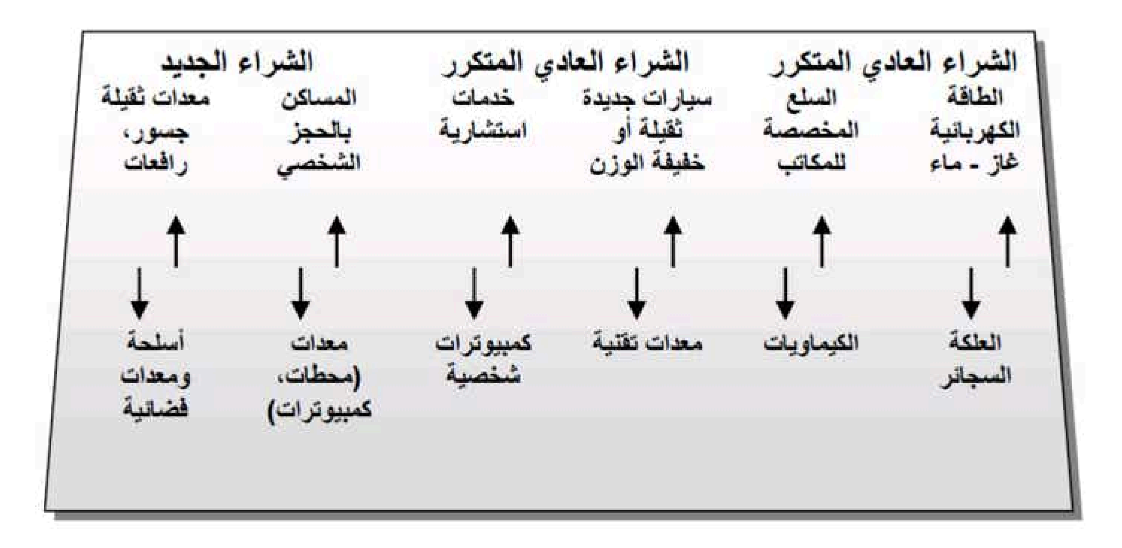
سلوك مشتري السلع المخصصة للإنتاج

من خلال ما تم استعراضه في الشكل 2/4 تتشكل لدينا أربعة مسائل تتعلق بسلوك مشتري السلع المخصصة للتصنيع. ما هي قرارات الشراء التي يتخذها مشترو السلع المخصصة للتصنيع؟ ومن يشارك في عملية الشراء؟ وما هو الشيء الأكثر تأثيراً على المشتري؟ وبأي شكل تتخذ المشاريع - المشتري قرارات الشراء؟

الأنواع الرئيسية لحالات إتمام عملية الشراء

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لحالات إتمام عمليات الشراء(8).

1- الشراء العادي المتكرر والذي يكون مبتذلاً جداً.
2- الشراء المتكرر المتغير الذي يتطلب إجراء بعض البحوث والدراسات.
3- الشراء الجديد الذي يمكن أن يتطلب إجراء بحوث ودراسات جدية (الشكل 3/4).



الشكل 3/4: ثلاثة أنواع لإتمام عمليات الشراء للغايات الإنتاجية.

في حالة الشراء العادي المتكرر يقوم المشتري ببساطة بحجز متكرر على أساس الشراء السابق، دون أن يجري أية تغييرات تذكر. ومعتمداً على الرضى الذي

حصل عليه من شرائه السابق يقوم المشتري ببساطة باختيار المورد من خلال القائمة التي تكون معه. ويحاول الموردون الموجودون في قائمة المشتري أن يحافظوا على مستوى جودة سلعهم وخدماتهم. وفي أغلب الأحيان يعرضون استخدام نظام آلي للحجوزات المتكررة كي لا يضيع الوكيل من وقت الزبون. ويحاول الموردون غير الداخلين أو الموجودين في قائمة المشتري أن يطرحوا ما هو جديد أو الاستفادة من عدم رضا المشتري كي يولي اهتمامه بسلعهم. ويحاولون «حشر أنفسهم» أي «يتدخلون في كل شيء» للحصول على حجوزات غير كثيرة ومن ثم ومع مرور الوقت زيادة حصتهم في حجم حجوزات المشتري.

الشراء العادي المتكرر (*Straight Ruby*):
حالة من حالات إتمام عمليات الشراء حيث تقوم الشركة - المشتري ببساطة بحجز متكرر دون إدخال أية تغيرات عليه.
الشراء المتكرر المتغير (*Modified Ruby*):
حالة من حالات إتمام عمليات الشراء حيث تقوم الشركة - المشتري عمداً بتغيير مواصفات الحجز والسعر وشروط التسليم أو توريد السلعة.
الشراء الجديد (*New Task*):
حالة من حالات إتمام عمليات الشراء من قبل رجل الأعمال، حيث يقوم المشتري بشراء السلع المعينة أو الحصول على الخدمات أولاً.

وفي حالة الشراء المتكرر المتغير يقوم رجل الأعمال - المشتري بتغيير مواصفات الحجز والسعر وشروط التسليم أو توريد السلعة. ويتطلب هذا الشراء، كما هي القاعدة، المشاركة في اتخاذ القرار حولها من قبل عدد كبير من الأشخاص أكثر مما هو عليه الحالة في حالة الشراء المتكرر العادي. والموردون الموجودون في قائمة المشتري يبذلون أقصى الجهود لتحديد المنافسين لهم في كل خطوة وعدم فقدان الحجز. ويتقبل غير الموجودين في القائمة حالة الشراء المتكرر المتغير كفرصة لطرح أفضل الاقتراحات والحصول على زبائن جدد.

الشركات التي تشتري للمرة الأولى هذه السلع والخدمات أو تلك، يبدون أنهم في حالة الشراء الجديد. وكلما كان مستوى النفقات أو المغامرة أكبر كلما كان عدد المشاركين في اتخاذ القرار أكثر، وكانت أيضاً جهودهم أكبر في جمع المعلومات. وإن حالة الشراء الجديد تعتبر الحافز والحظ الأفضل للموردين، وهم لا يحاولون «اختيار المفاتيح» المناسبة لأكبر عدد ممكن من الأشخاص المؤثرين على اتخاذ القرار فحسب، بل يدعمون الزبون المحتمل إعلامياً ويقدمون له المساعدة في قيامه بالاختيار.

إن أسهل شيء بالنسبة للمشتري هو اتخاذ قرار الشراء العادي المتكرر، وأما أصعب شيء فهو اتخاذ قرار الشراء الجديد. وعند القيام بالشراء الجديد ينبغي على المشتري أن يحدد قائمة السلع المشتراة والموردين والأسعار وشروط الدفع وحجم الحجوزات وأوقات تسليم السلع وشروط الخدمة. وإن نظام اتخاذ مثل هذه القرارات يتحدد في كل حالة معينة، ويؤثر على كل عملية اتخاذ قرار مشاركون عديدون في هذه العملية.

يسعى العديد من المشترين في سوق الإنتاج إلى العثور على قرار متكامل للمشكلة لدى بائع واحد فقط. وتسمى مثل هذه الطريقة بالمشتريات المتكاملة وأصبحت تطبق في حالات المشتريات الحكومية للسلع الأساسية للتزويد ونظام الاتصالات. وعوضاً عن شراء عناصر معينة وجمعها في نظام واحد من خلال قوى خاصة طلبت حكومة الولايات المتحدة من الشركات التي يمكن أن تقوم بتوريد كل العناصر الممكنة، أن تقوم بتشكيل مجموعات جاهزة وأنظمة منها.

ويدرك البائعون لقدر كبير أن هذه الطريقة لإتمام عملية الشراء تناسبهم، ويبدؤون باستخدام المبيعات المتكاملة كأداة تسويقية(9). المبيعات المتكاملة تشمل نوعين. في البداية يبيع المورد مجموعة من السلع المترابطة مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، المواد اللاصقة مع معدات تجفيفها، ومن ثم يقدم المورد لرجل الأعمال - المشتري نظاماً جاهزاً للإنتاج، ونظاماً للتحكم بالاحتياطات والتوزيع.

إن تطبيق المبيعات المتكاملة بمثابة إستراتيجية تسويقية يعتبر مفتاحاً للنجاح والحفاظ على الزبائن في سوق الإنتاج. وفي نهاية المطاف يحصل على العقد الشركة التي تتعامل بشكل متكامل وأفضل مع تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن.

فعلى سبيل المثال، طلبت حكومة أندونيسيا عروضاً لبناء مصنع للإسمنت بالقرب من مدينة جاكرتا. وشمل عرض قدمته إحدى الشركات الأمريكية على اختيار قطعة الأرض التي سيتم البناء عليها وإعداد مشروع مصنع الإسمنت وأجرة العمال واختيار المواد ومعالجة معدات وتسليم المصنع جاهزاً للحكومة الأندونيسية. وشمل عرض إحدى الشركات اليابانية القيام بكل الأعمال المذكورة أعلاه، إضافة إلى اختيار وتأهيل العمال في المصنع، والقيام باستيراد الإسمنت من قبل الشركات

التجارية اليابانية وبناء شبكة للطرق والمباني الإدارية في جاكرتا. وعلى الرغم من القيمة الكبرى لعرض المشروع فقد ربحت الشركة اليابانية وحصلت على عقد بناء المصنع. ومن الواضح أن اليابانيين نظروا إلى المسألة ليس من وجهة نظر بناء مصنع للإسمنت فحسب (إدراك محدود للمبيعات المتكاملة)، بل كبناء مصنع يمكن أن يساعد في تطوير اقتصاد أندونيسيا. وأظهرت الشركة اليابانية تفهماً أكبر لاحتياجات الزبون. وهذا ما يسمى بالمبيعات المتكاملة الحقيقية(*10*).

المشاركون في عملية شراء السلع المخصصة للإنتاج

إذن من هو الذي يقوم بشراء السلع والخدمات الضرورية للمشاريع بمبالغ قد تصل إلى تريليونات الدولارات؟ إن الوحدة التركيبية للمشروع - المشتري التي تتخذ مثل هذه القرارات تسمى لجنة المشتريات أو المركز. ويعني مركز المشتريات أنه جملة من الأشخاص المستقلين والوحدات التركيبية للمشروع التي تشارك في عملية اتخاذ قرارات شراء السلع المخصصة للإنتاج الصناعي.

كل أعضاء المؤسسة الذين يدخلون في تشكيلة مركز المشتريات وفي عملية اتخاذ قرارات الشراء يعلبون أحد هذه الأدوار المهمة التالية (11).

1- المستخدمون - هم عمال المشروع الذين سيستخدمون السلع والخدمات المشتراة. وفي العديد من الحالات يكون العمال بمثابة المبادرين لتنفيذ عملية الشراء، ويساعدون في تحديد قائمة السلع الضرورية.

2- الأشخاص الذين يؤثرون على اتخاذ قرارات الشراء، وعادة ما يساعدون في تحديد قائمة السلع التي سيتم شراؤها ويقدمون كذلك المعلومات الضرورية لتقييم الخيارات والبدائل. ويتمتع الكادر التقني بتأثير ونفوذ كبيرين في هذا الخصوص.

3- يتمتع المشترون بصلاحيات رسمية لاختيار الموردين ويحددون أولوية المشتريات، ويساعد المشترون في تحديد قائمة السلع الضرورية، إلا أن مهمتهم الأساسية هي اختيار الموردين وإجراء المفاوضات معهم. وفي الحالات الشرائية المعقدة يمكن أن يقوم المسؤولون من المستويات العليا المشاركين في المفاوضات بدور المشترين.

4- الأشخاص الذين يتخذون القرارات يتمتعون بصلاحيات رسمية أو غير رسمية لاختيار أو المصادقة النهائية على الموردين. وفي حالات الشراء العادية، فإن الأشخاص الذين يتخذون القرارات أو كحد أقصى يصادقون على الشراء يمكن أن يكونوا المشترين أيضاً.

5- البوابون يتحكمون بتدفق المعلومات إلى باقي أعضاء المشتريات. فعلى سبيل المثال، يملك وكلاء المشتريات صلاحيات حماية المستخدمين أو الأشخاص الذين يتخذون القرارات من اللقاءات مع وكلاء المبيعات. ويمكن للكادر التقني والسكرتير الشخصي، أن يكونوا بمثابة «البوابين» أيضاً.

إن لجنة المشتريات لا تعتبر وحدة تركيبية (بنيوية) دائمة في المؤسسة، وتصاغ تشكيلتها حسب مبدأ: عضو محدد من اللجنة يكون مسؤولاً عن شراء نوع معين من السلع. وسيكون مجال وبنية لجنة المشتريات مختلفاً حسب كل نوع من السلع أو حسب حالة الشراء. وللقيام بالمشتريات البسيطة المبتذلة يمكن أن تنفذ كل مهام لجنة المشتريات من قبل شخص واحد، وليكن مثلاً، وكيل المشتريات. وفي هذه الحالة يكون المشارك الوحيد في عملية اتخاذ القرار. وللقيام بالمشتريات الأكثر صعوبة يمكن أن تتألف لجنة المشتريات من 20-30 شخصاً عاملاً في إدارات مختلفة، وفي أقسام متنوعة للشركة - المشتري. وكما أشارت إحدى الدراسات لعملية القيام بالمشتريات أن الشراء التقليدي للمعدات يتطلب مشاركة سبعة أشخاص يمثلون ثلاث مستويات من الإدارة وأربعة أقسام متنوعة.

لجنة المشتريات *Buying Center*: **مجموعة من الأشخاص والوحدات التركيبية للمشروع التي تشارك في عملية اتخاذ قرارات شراء السلع المخصصة للإنتاج الصناعي.**

المستخدمون *Users*: **العاملون في المشروع الذين يستخدمون مباشرة السلع والخدمات المشتراة. وعادة ما يكون هؤلاء العاملون المبادرين للقيام بالشراء ويساعدون على تحديد قائمة السلع الضرورية.**

الشخصيات المؤثرة *Influences*: **أعضاء مركز المشتريات في المؤسسة الذين يؤثرون على اتخاذ قرارات الشراء. وعادة ما يساعدون في تحديد قائمة السلع المشتراة وكذلك يقدمون المعلومات الضرورية لتقييم المبادرة (الخيارات).**

المشترون *Buyers*: **الشخصية التي تقوم بعملية الشراء مباشرة.**

الأشخاص الذين يتخذون القرارات *Deciders*: **أعضاء المؤسسة التي تقوم بالشراء والذين يتمتعون بصلاحيات رسمية أو غير رسمية لاختيار أو المصادقة النهائية على الموردين.**

البوّابون *Gate Keepers*: **أعضاء مركز المشتريات في المؤسسة الذين يتحكمون بتدفق المعلومات إلى باقي أعضاء المركز.**

إن تحديد هيئة (تشكيلة) (عضوية) مركز المشتريات يعتبر مهمة تسويقية هامة جداً. ويجب على عضو سوق الإنتاج أن يوضح من يشارك في اتخاذ القرار، وما هو التأثير الذي يخضع إليه كل مشارك وما هي العناصر التقييمية التي يستخدمها كل من يشارك في اتخاذ القرار. ولنأخذ على سبيل المثال، أحد المصنعين الكبار للسلع والخدمات المخصصة لحماية الصحة - ولتكن شركة ***Baxter International***، التي تبيع الأثواب المخصصة للعمليات الجراحية والمستخدمة لمرة واحدة فقط. تحاول هذه الشركة أن تحدد مَنْ مِنَ عاملي المشفى يشارك في اتخاذ قرارات شراء الألبسة الخاصة. وهؤلاء العاملون يمكن أن يكونوا نائب رئيس قسم المشتريات، وإداريي قسم الجراحة والعمليات. ويلعب كل مشارك دوره المحدد له. فنائب رئيس قسم المشتريات يحدد أية ألبسة سوف يتم شراؤها من قبل المشفى - المستخدمة لمرة واحدة أم لعدة مرات. وإذا أعطيت الأفضلية، نتيجة للتحليل، إلى شراء الألبسة المستخدمة لمرة واحدة فقط، فإن الإداري في قسم العمليات يقارن هذه الألبسة مع منتجات المنافسين وأسعارها ويقوم بالاختيار المناسب ويأخذ بعين الاعتبار مواصفات الأثواب من حيث خواصها وقيمتها ونموذجها. وعادة ما يختار الإداري للشراء، تلك العلامة التجارية التي تتناسب تماماً مع متطلبات العمل. وأثناء هذا تكون قيمتها أقل. عدا عن ذلك ولاحقاً، يقوم الجراحون بالتأثير على قرار الشراء، حيث يعبرون عن رضاهم أو عدم رضاهم عن منتجات هذه العلامة التجارية.

وتضم لجنة المشتريات عادة بعض الأشخاص الواضحين الذين يشاركون في اتخاذ قرارات الشراء وذلك بفضل المناصب التي يشغلونها، فعلى سبيل المثال، في عملية اتخاذ قرار شراء الطائرات من المحتمل أن يشارك المدير التنفيذي العام والكابتن الرئيسي (الأول) ووكيل المشتريات ومدراء وغيرهم من العاملين والذين يدخل في صلاحياتهم المشاركة في اتخاذ القرارات. ويمكن أن يدخل إلى عضوية لجنة المشتريات أشخاص أقل نفوذا وموظفون غير رسميون. ويمكن للبعض منهم أن يؤثر بقوة على اتخاذ القرارات وحتى اتخاذ القرارات النهائية. وفي بعض الأحيان لا يعرف

أعضاء لجنة المشتريات كل الأشخاص المشاركين في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، القرار حول أي طائرة سيتم شراؤها يتخذ عملياً من قبل عضو مجلس إدارة الشركة المهتم في الطيران والخبير في هذا الشأن. وعضو مجلس الإدارة هذا «يبقى خارج الكواليس» إلا أنه يتمتع بنفوذ قوي وتأثير على اتخاذ القرار النهائي. وتتخذ العديد من قرارات الشراء نتيجة تفاعل معقد للأعضاء المتغيرين دائماً في لجنة المشتريات.

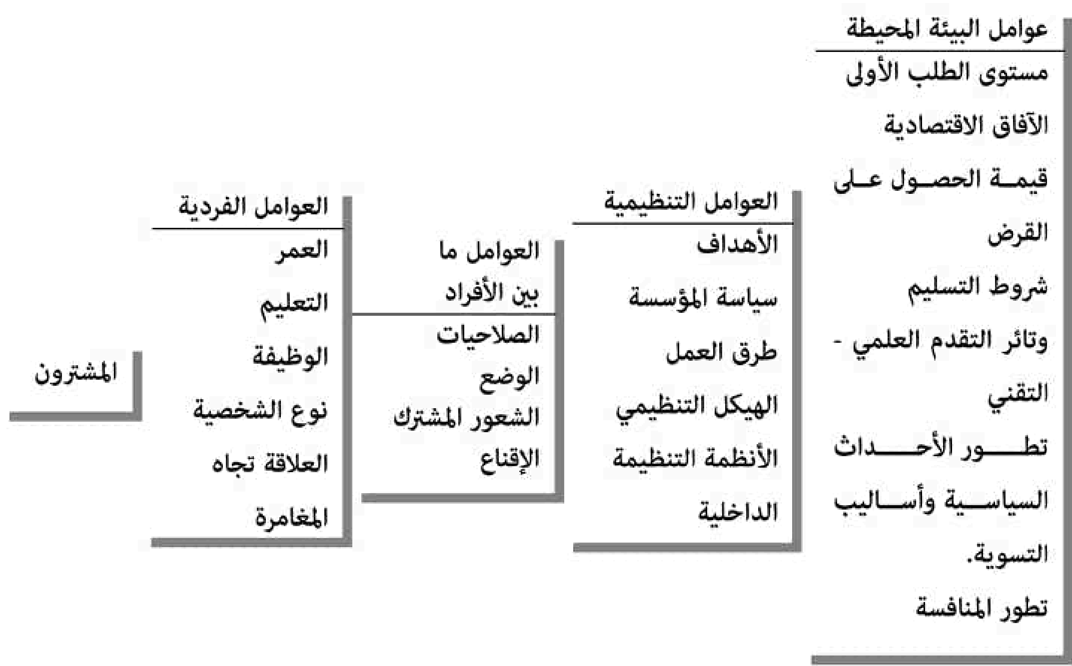
العوامل الأساسية المؤثرة
على سلوك مشتري السلع المخصصة للإنتاج

في عملية اتخاذ قرار الشراء يتعرض مشترو السلع المخصصة للإنتاج إلى تأثير العديد من العوامل، ويفترض بعض أعضاء سوق الإنتاج إلى أن التأثير الأساسي يأتي من العوامل الاقتصادية، ويعتقدون أن المشتري يختار ذلك المورد الذي يقدم أرخص الأسعار أو السلعة الجيدة أو الخدمة الأفضل، وهم يسعون إلى تقديم الميزات الاقتصادية الأفضل إلى المشترين. ومع هذا تستجيب المشاريع - المشترية في الحقيقة للعوامل الاقتصادية والشخصية أيضاً.

أصبح في الآونة الأخيرة من العصرنة الحديثة في العلاقات المتبادلة في عالم الأعمال. أنه لابد من التخلص من العواطف، وعلينا أن نكون رابطي الجأش وجازمين. ألا تعتقدون ذلك؟ إن العلاقات المتبادلة ستخلب عقولكم. إن مشتري السلع المخصصة للإنتاج الصناعي هم أناس أيضاً ولذلك لا يستطيعون أن يبقوا رابطي الجأش وحازمين وباردين وعديمي الشخصية. وهم لن يهتدوا دائماً بالعقل والتفكير السليم، بما أنهم، ومثلهم في ذلك مثل الأشخاص الطبيعيين، يخضعون لعواطفهم. إن قرار الشراء يرتبط في الكثير من الحالات بسير الأفكار لدى المستهلك، لكن الوكلاء التجاريين الحرفيين يعرفون أن العقل والعواطف يشتركان في هذه العملية دائماً(12).

إذا كانت اقتراحات المورد بسيطة إلى حد ما وليس لدى المشترين اعتبارات كافية، فإن الانطلاق أثناء اتخاذ القرار يجب أن يكون من اعتبارات ذهنية عقلية.

وبما أنهم يستطيعون تلبية احتياجات المشروع باختيارهم أحد الموردين، فإن المشترين يسمحون لأنفسهم الاهتداء أكثر بالاعتبارات الشخصية أثناء اتخاذهم للقرارات. إلا أنه إذا كان لدى السلع المنافسة اختلافات جوهرية، فإن المشترين يتعاملون مع مسألة اختيار المورد بشكل مسؤول أكثر ويحاولون إيلاء اهتمام أساسي للعوامل الاقتصادية. في الشكل 4/4 أوردنا مجموعات مختلفة من العوامل المؤثرة على مشتري السلع المخصصة للإنتاج. وهذه عوامل البيئة المحيطة وكذلك عوامل تنظيمية وما بين الأفراد وفردية(13).



الشكل 4/4: العوامل الأساسية المؤثرة على سلوك مشتري السلع المخصصة للإنتاج.

عوامل البيئة المحيطة

إن للأحداث الجارية والمتوقعة في البيئة الاقتصادية المحيطة تأثير قوي على مشتري السلع المخصصة للإنتاج. وينتمي إلى هذه العوامل معدل الطلب الأول والآفات الاقتصادية وقيمة الحصول على القرض. وحسب مقدار نمو عدم التحديد الاقتصادي، فإن مشتري السلع المخصصة للإنتاج يقللون من حجم الاستثمارات الجديدة ويحاولون تقليص الاحتياطات التجارية.

والعامل الأهم للبيئة المحيطة يعتبر العجز في المواد الضرورية، ولذلك تسعى العديد من الشركات اليوم إلى شراء ودعم الاحتياطات الكبيرة من المواد لتأمين حجم ضروري فيما يخص توريد منتجاتها. وعلى المشترين تؤثر أيضاً تطورات التكنولوجيا والسياسة والمنافسة في البيئة المحيطة. وردّ فعل مشتري السلع المخصصة للإنتاج على سلوك واستراتيجية البائع لاسيما على المستوى الدولي يمكن أن يكون خاضعاً لتأثير قوي من خصائص الثقافة والعادات. (المداخلة 2/4) ويجب على عضو سوق الإنتاج أن يدرك هذه العوامل ويحدد معدل تأثيرها على المشتري ويحاول توجيهها لفائدته وصالحه.

المداخلة 2/4

قواعد التسويق الدولي

«لا تحاول أن تطبق نظامك على الآخرين»

تصوروا هذا الموقف: شركة ***Consolidated Amalgamation Inc.*** قررت أن تجعل السلع الرائعة التي تبيعها للجيل الثاني من الأمريكيين معروفة للعالم بأسره. ولدراسة السوق المحلية أرسلت هذه الشركة نائب رئيسها السيد «غاري - سليكسمايل» إلى أوروبا، وتوقف السيد غاري أولاً في لندن، حيث قام بتسوية بعض الأعمال مع عدد من رجال المال من خلال حديثه معهم بالهاتف. واحتك كذلك مع الباريسيين بسهولة، وكان يقول لمضيفه الفرنسي على طاولة الغذاء في مطعم «***La Tour D'argent***» أن يناديه باسم غاري فقط دون أية مجاملات.

كان «غاري» يتصرف بحماس شديد في ألمانيا، ومن خلال برنامج تسويقي تم إعداده مسبقاً أراد أن يثبت للآخرين بأنه يعرف كيف يجني الأموال. وأثناء رحلته في الطائرة إلى ميلان كان يتحدث مع رجل أعمال ياباني يجلس بجانبه وأعطاه «كارت فيزيت» خاصته وتمنى أن يصبحا صديقين. وفي ميلان كان لديه موعد مع رئيس شركة إيطالية تقوم بتصنيع مواد التغليف. وللاستعداد لهذا اللقاء ارتدى «بطلنا غاري» سترة قطنية رياضية وسروالاً بني اللون وحذاءً رياضياً. وبالطبع يعرف الجميع أن الإيطاليين متهورين قليلاً. أليس كذلك؟

لا، ليس صحيحاً. فبعد مرور ستة أشهر لم تستطع شركة ***Consolidated Amalgamation*** أن تدرج في حسابها رحلة «غاري» في أوروبا المكلفة جداً إضافة إلى أنه لم يترك أي انطباع يذكر هناك.

بحديثنا عن هذه الشخصية المختلفة قمنا بتحسين صورتها بشكل منمق. فالأمريكيون نادراً ما يكونون طائشين أو خفيفي العقل، إلا أن الخبراء يؤكدون أن تحقيق النجاح على مستوى الأعمال الدولية لا يتم بدون معرفة خصائص الدول والسكان الذين يعيشون فيها، وكثيراً ما يتنازل قادة العالم في كثير من القضايا للأمريكيين، فهم يتعلمون اللغة الإنكليزية ويبذلون جهودهم في مجال ما كي يتركوا انطباعاً جيداً لديهم، والأمريكيون على عكسهم تماماً، غالباً ما يقومون باستثناءات معتقدين أن الجميع سوف «يرقص على نغمات مزمارهم» أي سيفعلون ما يطلبونه منهم. ويقول أحد خبراء التجارة الدولية الأمريكيين: «عندما نتجول في دول العالم نرغب أن يتم كل شيء حسب الطريقة الأمريكية: بسرعة وبارتياح وببساطة، ونحن نصبح - أمريكيين كريهين- عندما نطالب الآخرين بالقيام بما نطلبه منهم وأعتقد أن بإمكاننا تحقيق أشياء أكثر لو بذلنا جهوداً أكثر في هذا المجال».

وقد حاول «بطلنا غاري» أن يبذل جهوداً أيضاً، لكنه تصرف بشكل غير صحيح فالإنكليز وخلافاً للأمريكيين لا يعقدون الصفقات عبر الهاتف، والمسألة ليست في الاختلافات الثقافية أو الحضارية بل في اختلاف الطرق، فالفرنسي العادي لا يحب الأحاديث العائلية ولا ينتقل بسرعة إلى مسائل العائلة والاعتقاد الديني، ولا يتوجه بالاسم إلى شخص لا يعرفه، ويوضح لنا أحد خبراء الإتيكيت الفرنسي قائلاً: «جاك المسكين، يبدو أنه لم يقل شيئاً لكن سرعان ما ظهر لديه الشعور بالكراهية، فهو لا تعجبه مثل هذه المعاملة تجاهه، وهذا يعتبر من سوء الأدب»، ويضيف قائلاً: «حتى لو استمرت العلاقات العملية عدة شهور، فأنا أفضل الانتظار إلى أن يقترح عليّ شريكي (الانتقال إلى مناداته باسمه)... لن تخطئوا أن خاطبتم أحداً ما بكلمة (سيد) في أوروبا...».

إن الهدية الجذابة التي قدمها غاري قد لا تجلب إلا الفشل لأن الألمان لا يحبون المبالغة والإفراط الزائد عن الحد، إلا أنه حسب أقوال أحد الخبراء الألمان، لا يحب رجال الأعمال الألمان التعاون مع الأمريكيين، وعلى الرغم من وجود اختلافات اللغة والتقاليد، فإن هذا الاختلاف أصبح أقل أهمية خلال العشرين سنة الماضية. ويقول هذا الخبير: «مساء أمس عانقت أحد الأمريكيين كإشارة ترحيب مني، قد يكون هذا الأمر عادياً في فرنسا لكن الألمان (من الرجال الكبار في العمر) مازالوا إلى الآن يعانون من صعوبة (مع هذه العادة)». ويقول أيضاً إن مخاطبة السكرتير بالاسم المجرد سيتم اعتبارها غباءً: «هم يملكون الحق بأن يخاطبهم الآخرون بأسماء عائلاتهم. وعليكم أولاً أن تسألوا (والحصول) الموافقة على مخاطبتهم بأسمائهم الأولى».

عندما سارع غاري لمصافحة أحد معارفه اليابانيين الجدد، فإن هذا الأخير قد توصل إلى نتيجة، على ما يبدو، أن غاري إنسان وقح وغير محترم. واقترف غاري خطأً كبيراً أيضاً عندما قدم بطاقة التعريف الخاصة به وقرَّبها من وجهه. فاليابانيون يتعاملون مع بطاقات التعريف بهلع حتى عندما يقوم أحدهم بإعطائها لهم. وبطاقة التعريف تعتبر عندهم مؤشراً للحالة الاجتماعية الراقية، وهم لا يقومون بإعطائها للآخرين بل يعطونها كهدية، حتى أنهم يقدمونها بيديهم الاثنتين. زد على ذلك أن اليابانيين لا يحتملون خرق قواعد المرؤوسية. وخلافاً للأمريكيين فهم لا يمدحون أتباعهم بوجودهم، فهذا يتم فقط بحضور الشخصيات الرسمية من المناصب الرفيعة.

الخطأ الأخير الذي لا يغتفر الذي اقترفه غاري كان افتراضه أن الإيطاليين يبدون كما في أفلام هوليوود السينمائية. فرجال الأعمال من روما وميلان يجسدون اللباقة والكياسة اللتان كانتا من صفات الحضارة الإيطالية لقرون عديدة. فهم يرتدون بشكل جيد ويقدرون الأذواق الجميلة، لكن تمتقع وجوههم عندما يرون شخصاً يرتدي ثياباً مزركشة ومبرقشة أو في غير موضعها أثناء لقاء عمل رسمي.

من أجل القيام بمنافسة ناجحة في السوق الدولية أو على الأقل لقيام علاقات تعاون فعالة مع الشركات الأجنبية في أسواقها المحلية يتوجب على الشركات الأمريكية تقديم المساعدة لمسؤوليها لإدراك متطلبات وعادات وثقافة المستهلكين الأجانب، وسوف نستعرض فيما يلي مقتطفات من قواعد علم آداب السلوك العملية والرفيعة المستوى التي يجب أن يتبعها المسؤولون العاملون في الخارج:

فرنسا- ارتدوا ثياب ذات طابع محافظ، هناك استثناء واحد، ففي جنوب فرنسا يرتدي الناس هناك بدون تكلف. لا تخاطبوا أحدهم باسمه الأول - فالفرنسيون يتمسكون بالأسلوب الرسمي لمخاطبة الأشخاص غير المعروفين لهم.

ألمانيا- كونوا محافظين على المواعيد بدقة متناهية. ورجل الأعمال الذي يتلقى دعوة من أحد ما إلى منزل، عليه أن يقدم الزهور إلى صاحبة المنزل، ويفضل أن لا تكون مربوطة. وعندما يتم تقديمكم إلى امرأة عليكم أن تلقوا التحية أولاً عليها. لكن لا تمدوا لها يدكم إن لم تفعل هي ذلك.

إيطاليا- مهما ارتديتم من ألبسة - أكانت بدلة تقليدية أم بدلة من «أرماني» - تذكروا أن رجال الأعمال الإيطاليين يقيمون أسلوب التصرف جيداً، وقوموا بتحديد موعد اللقاءات العملية قبل فترة طويلة مسبقاً. استعدوا وكونوا صبورين جداً لأنكم ستواجهون بيروقراطية إيطالية.

بريطانيا- يقترح شرب الأنخاب في الاستقبالات الرسمية، وإذا اقترح عليكم صاحب البيت شرب نخب ما، فعليكم شرب نخب على شرفه أيضاً. وتقام اللقاءات الرسمية أحياناً على الغذاء وليس في فترة العشاء.

العربية السعودية- على الرغم من أن الرجال يتبادلون القبلات مع بعضهم البعض أثناء اللقاءات، فلن تروا أبداً أن رجلاً ما قد يقبل امرأة. ولا ينبغي على المرأة الأمريكية أن تمد يدها أولاً للمصافحة، وعليها الانتظار حتى يمد الرجل أولاً يده لذلك، وإذا اقترح عليكم الرجل السعودي تناول الطعام بشكل أكثر فلا ترفضوا لأن الرفض يكون بمثابة إهانة له.

اليابان- لا تحاولوا تطبيق عادة اليابانيين في الانحناء إذا لم تكونوا تدركون تماماً أهمية ومعنى هذه الانحناءات: من يجب أن ينحي لمن، وكم مرة عليه الانحناء في كل موضع. وهذا طقس معقد للغاية. وتقديم «كارت فيزيت» هو نوع من الطقوس كذلك في اليابان. ويجب تقديمها باليدين الاثنتين. وأثناء ذلك عليكم إمساكها بشكل يسهل فيه قراءة الاسم المكتوب عليها. وعندما تقدمون «الكارت فيزيت» لعدة أشخاص فلا تنسوا أنه يجب أولاً إعطائها للشخص الذي منصبه أعلى وأكبر. وخذوا بعين الاعتبار أن رجال الأعمال اليابانيين يأخذون وقتاً لاتخاذ قراراتهم ومعالجة كل تفاصيل القضية المطروحة للنقاش. وبعد هذا فقط يستطيعون تقبل أية التزامات.

لا تصابوا بالذعر! فالعديد من رجال الأعمال الذين تجرون معهم لقاءً رسمياً عملياً يكونون طيبون كثيراً تجاهكم ولذا فهم متسامحون جداً إن قمتم ببعض الهفوات غير المقصودة، إلا أنه من الأفضل بالطبع اتباع التقاليد من أن يسامحونكم على خرقها.

المصادر: تم اقتباس جزء من المصادر من أعمال:

Suzan Harte, "When in Rome, You Should learn to do what the Romans do". "The Atlanta Journal Constitution (January 22, 1990), p D1,D6.

Luftgansa's Business Travel Guide Europe, and Sergey Frank, "Global Negotiating", Sales & Marketing Management (May 1992), P64-69.

العوامل التنظيمية

تملك كل مؤسسة تقوم بعملية شراء أهدافها الخاصة وسياستها وأساليبها للعمل وأنظمة تنظيمية داخلية، وهذا يجب أن يدركه ويمتلكه بائع السلع المخصصة للإنتاج، إذ عليه العثور على إجابة عن مجموعة كاملة من الأسئلة مثل، كم شخص يشارك في اتخاذ القرار؟ ومن هم هؤلاء الأشخاص؟ وما هي المعايير التقييمية التي يستخدمونها؟ وما هي القيود التي تضعها الشركة على زبائنها وما هي هذه السياسة؟ أضف إلى ذلك يجب أن يعرف بائع السلع المخصصة للإنتاج الاتجاهات الموجودة

لتنفيذ عمليات الشراء من قبل المؤسسات في الفرع الصناعي المعين. ونورد فيما يلي بعض هذه الاتجاهات الرئيسية:

رفع أهمية ودور خدمة التزويد المادي - التقني:

يشغل قسم الشراء في كثير من الأحيان وضعاً أقل في درجات ترتيب الإدارة، بالرغم من أنه يكون مسؤولاً عن إدارة نصف إيرادات المؤسسة، إلا أن هذا الوضع قد تغير في العديد من المؤسسات في الآونة الأخيرة، حيث يتم في غالب الأحيان تعيين رؤساء أقسام الشراء في المجموعات الاحتكارية الكبرى كنواب للرئيس، وقررت بعض الشركات دمج هذه الوظائف في وظيفة واحدة مثل الشراء وإدارة الاحتياط وتخطيط الإنتاج وبيع الإنتاج. ويسمى هذا الأسلوب بـ «إدارة المواد الاستراتيجية»، وفي العديد من الشركات المتعددة الجنسيات يتحمل قسم الشراء مسؤولية اقتناء المواد الضرورية والخدمات في كل أرجاء العالم. وتشتكي العديد من الشركات من موظفي قسم الشراء لأنه يجذب الاختصاصيين الأكثر كفاءة وتأهيلاً. ولذا على المؤسسات - الباعة أن ترفع من دور وكلاء مبيعاتها كي تكون أعمالهم تتناسب مع نوعية وجودة عمل ونشاطات الزبائن الحاليين(14).

المشتريات المركزية:

في المؤسسات التي تتألف من العديد من الأقسام تتم أغلب المشتريات على مستوى هذه الأقسام انطلاقاً من متطلباتها. إلا أن بعض الشركات الكبرى حاولت مراراً إضفاء صفة المركزية على عملية الشراء في الآونة الأخيرة على النحو التالي: يحدد المكتب الرئيسي للشركة قائمة للمواد الضرورية لكل قسم على حدى، ويقوم بشرائها مركزياً، وهذا يتيح للشركات الحصول على حسميات وبالتالي تحقق وفراً اقتصادياً مهماً.

تخطط ***Pepsi Cola*** توفير ***100*** مليون دولار في السنة من نفقاتها العامة البالغة مليارين دولار وذلك من خلال «مركزة» جهود مؤسساتها المبعثرة.

وأشار «بول ستيل» نائب رئيس قسم المبيعات والتسويق في القسم الأوروبي للشركة قائلاً: «عندما نستعرض القائمة كنا نندهش، و«بيتزا هات» تشتري كمية كبيرة من الكارتون لتصنيع علبها الخاصة بها، وبيبسي كولا تشتري الكارتون لتصنيع كؤوس الشراب الخاصة بها أيضاً، ونحن الآن بصدد دراسة إمكانية دمج حجوزاتنا، فمعاملنا أو مؤسساتنا تهتم بأشياء مختلفة تماماً عنهم، ولم يكن لدينا أي تصور في السابق فيما إذا كان ممكناً العمل سوية، والآن نفكر في هذا الموضوع بجدية تامة»(*15*).

إن هذا الأسلوب يعني بالنسبة للشركات - الباعة أنها ستتعامل مع عدد أقل من الزبائن، لكن من مستوى رفيع جداً. وعوضاً عن القيام بالمتاجرة مع معامل منفردة لهؤلاء الزبائن من خلال ممثلين إقليميين، يستطيع البائع أن يستفيد من الوكلاء التجاريين المسؤولين عن المبيعات للشركات الوطنية الكبرى. فعلى سبيل المثال، لدى شركات «زيروكس» أكثر من 250 مديراً مسؤولاً عن النفقات مع خمس شركات وطنية كبرى. ولتقديم الخدمات للزبائن الأجانب يقوم هؤلاء المديرون بتنسيق الأعمال من خلال فريق كامل من عاملي شركة «زيروكس» وهم: محللون. أخصائيون، مديرون مختصون في سلع وخدمات معينة وغيرها. ويتطلب البيع للشركات الوطنية الكبرى جذب اختصاصيين من مستوى رفيع جداً والقيام بإجراءات تسويقية متقنة جداً(16).

العقود الطويلة الأمد:

أصبحت المؤسسات - الباعة تولي اهتماماً أكبر في إبرام العقود الطويلة الأمد مع الموردين، فعلى سبيل المثال، تسعى شركة «جنرال موتورز» إلى القيام بعمليات الشراء من عدد قليل من الموردين الذين يبدون استعداداً لتوزيع مؤسساتهم بالقرب من معامل جنرال موتورز وإنتاج مجموعات عالية الجودة. وتعرض العديد من الشركات - الباعة أنظمة تبادل الإحصائيات على زبائنها، وعند استخدام هذه الأنظمة يوصل البائع حاسوبه مع حاسوب الزبون، مما يتيح للأخير طلب أو حجز الوحدات السلعية الضرورية بلحظات من خلال الحاسوب، ويصل الحجز آلياً إلى البائع.

وعلى الرغم من أن المشترين يسعون إلى إقامة أوثق العلاقات المشتركة مع المـوردين، فإن هذا لا يلبي في غالب الأحيان المصالح المشتركة للطرفين. وفي كل العلاقات المشتركة هناك دائماً حرية البحث عن شركاء جدد وهذا لا يدخل دائماً في إطار الوفاء لزبائن معينين، ويمكـن للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية أن تؤثر على العلاقات المتبادلة الطويلة الأمد، جاعلة مـن هذه الأخيرة غير مستقرة (17).

تبادل الاتصالات التلفزيونية

تهتم اللجنة الأوروبية بحقيقـة مفادهـا أن تبـادل الاتصـالات التلفزيونيـة يقلـل مـن مسـتوى المنافسـة بتوحيـده المشـترين والمـوردين بمسـاعدة أنظمـة الاتصـالات التكنولوجيـة الباهظة الثمن، وقد أدت الإنجازات الجديدة في استخدام شبكة الإنترنت العالمية إلى التقليل والحد من هذا الخطر، ويقـوم الباعـة بـالحجز في الإنترنـت كي يعـثروا بسرعـة وفعاليـة عـلى الموردين المحتملين، ويمكن اتباع هذا الأسلوب للحصول على السلع التقليدية أو السلع الهامة جداً. وتستخدم شركات الطيران اليابانيـة الإنترنـت لحجـز السـلع التـي يمكـن تقـديمها أثنـاء رحلات الطيران كالأوعية البلاستيكية ذات الاسـتخدام لمـرة واحـدة فقـط عـلى سـبيل المثـال. ويتضمن موقعها طلبات تكنولوجية ورسوم مختلفة لتبيان المنتجات التـي تحتاجهـا الشركـة، كما يشمل الموقع أيضاً على شعار الشركـة. وتُسْـتخدم ***Automotive Network Exchange*** للسلع الأكثر تعقيداً وهي تتيح لمستخدمي السيارات اقتنـاء مجموعـات معينـة وتصـميمات حاسوبية أيضـاً. وتقتنـي جـنرال إلكتريـك أيضـاً سـلعاً متنوعـة مـن خـلال شـبكة الاتصـالات ***Trading Process Network*** بمبلغ مليار دولار. وتربط هذه الشبكة عشرين شركة صناعية كبرى مع الموردين (18).

نظام الإنتاج مع عملية تسليم في الوقت المحدد:

أصبحت الشركات في كل العالم في السنوات الأخيرة تستخدم مجموعـة كاملـة مـن التصورات والنظريـات الإبتكاريـة في الإنتـاج، مثـل عمليـة أو نظـام الإنتـاج والتسـليم في الوقـت المحـدد (***Just In Time Production - JIT***) وجـذب المـوردين قبـل الأوان (سلفاً)، والتحليل الوظيفي - القيمي والرقابة التامة عـلى الجـودة والإنتـاج. وإن تطبيـق هذه النظريات يؤثر بقوة على كيفيـة بيـع الشركـات - الباعـة لسـلعها وخدمـة زبائنهـا.

فعلى سبيل المثال، يعني نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد أن المواد والعناصر اللازمة تُسَلَّم إلى معمل الزبون تحديداً في تلك اللحظة التي تكون فيها تلك المواد ضرورية له. وهذا أمر مفيد جداً للزبون لعدم الحاجة إلى حفظ المواد في المخازن في هذه الحالة. كما يتطلب هذا النظام تنسيقاً دقيقاً للدورات المنتجة للمورد والمستهلك حتى لا يراكم المورد أو المستهلك كميات ضخمة من مواد الخام اللازمة للإنتاج في مخازنهم.

ينبغي على عناصر سوق الإنتاج أن يأخذوا بعين الاعتبار الفرص والإمكانيات الإضافية وكذلك المشاكل الإضافية أثناء اتباع نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد. أولاً:- يحصل المستهلكون على تخفيض النفقات إلى حد أقصى فيما إذا كانوا سيحصلون على سلعة ذات جودة عالية تحديداً. لذا ينبغي على الموردين أن يتعاونوا كثيراً مع المشترين كي يستجيبوا لمتطلباتهم فيما يتعلق بجودة السلعة. ثانياً:- على الموردين أن يقيموا منشآتهم بالقرب من منشآت المستهلكين قدر الإمكان، لأنه سيتم تسليم السلع كثيراً في نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد. فعلى سبيل المثال، أنشأت شركة ***Kastle Steel*** مصنعاً في مدينة «بويك سيتي» والذي كان من المفروض أن يخدم مصنع شركة جنرال موتورز الواقع في المدينة ذاتها. ونتيجة لعمل نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد أصبح المستهلكون يبرمون الاتفاقات كثيراً لتسليم البضائع مع مورد واحد أو عدة موردين.

فشركة تويوتا مثلاً التي تتبع نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد تتعامل مع أكثر من 250 مورداً. وفي الوقت ذاته مازالت شركة جنرال موتورز تتعامل إلى وقتنا هذا مع أكثر من 3500 مورد. وبالتالي يستطيع المورد من خلال تطبيق نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد، إنجاز الجزء الأساسي من عملية التسليم لعدة زبائن أساسيين. وفي الختام، إن نظام الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد يتطلب تعاوناً وثيقاً بين الباعة والمستهلكين، إذ يتيح هذا التعاون تخفيض النفقات وتوفير أو تقليص الوقت ما بين الحجز على السلع وتسليمها. لذا يستخدم العديد من الموردين أنظمة الحاسوب لتبادل المعلومات إلكترونياً والتي تربطهم مع الزبائن(19).

تقييم عملية القيام بالشراء:

وضعت العديد من الشركات نظاماً متقدماً لتشجيع عملية القيام بالشراء النوعي من قبل مديري المشتريات. وهو يشبه تقريباً نظام إعطاء المكافآت والحوافز للوكلاء الذين يبرمون صفقات ناجحة. وهذا النظام (المتقدم) يعتبر بمثابة دافع ومحفز لمديري المشتريات، وهم يحاولون زيادة الضغط على الباعة كي يحصلوا على شروط مفيدة ومربحة أكثر.

العوامل المتبادلة بين الشخصيات

تتألف لجنة المشتريات عادة من العديد من الأشخاص الذين يبدون تأثيراً على بعضهم البعض. وبالنسبة للبائع يكون من الصعب عليه أحياناً تحديد العوامل المتبادلة بين الشخصيات والقوى التي تؤثر على إنجاز عملية الشراء. وكما أثار أحد المؤلفين إذ قال: «ليس على المدير أن يكون الشخص الذي يتخذ القرارات أو أن لا يأخذها في الحسبان. وفي أغلب الأحوال يبقى الشخص الأكثر نفوذاً غير مرئي بالنسبة للوكيل التجاري» (20). وكذلك الحال بالنسبة لعضو لجنة المشتريات الذي يشغل منصباً رفيعاً، إذ ليس من الضروري أن يكون صوته حاسماً في اتخاذ القرار. ويمكن لأعضاء اللجنة أن يكون لهم نفوذاً إذا ما اتبعوا نظام الثواب والعقاب، أو يحظوا باحترام الآخرين، أو لديهم الخبرة الكبيرة في بعض المسائل، أو أن تكون لديهم علاقات خاصة مع الأشخاص المتنفذين الآخرين. إن العلاقات ما بين الشخصيات تكون صعبة الإدراك في أغلب الأحيان. على الباعة، قدر الإمكان، السعي لاكتشاف هذه العوامل وأخذها بعين الاعتبار أثناء وضع استراتيجيتهم للعمل.

العوامل الفردية

يسعى كل مشارك في عملية اتخاذ قرارات الشراء إلى إدخال بواعثه ودوافعه وأحاسيسه وأفضلياته الشخصية. وهذه العوامل الفردية ترتبط بمواصفات الفرد ذاته، كعمره ومستوى دخله وثقافته ومؤهله الوظيفي وطبعه وتعامله مع المخاطر والمغامرات. إذاً، لدى كل مشتري أسلوبه الخاص للشراء، والبعض منهم يقومون بتحليل دقيق للعروض المنافسة قبل أن يختاروا المورد الذي سيتعاملون معه، وآخرون

يمكن أن يكونوا بديهياً وسطاء، وهم خبراء في خلق الأوضاع التي يصطدم فيها الموردون مع بعضهم البعض ويحصلون بالتالي على أفضل الشروط لإبرام الصفقة.

تنفيذ المشتريات لضرورات المنشآت

هناك ثماني مراحل لعملية تنفيذ المشتريات معروضة في الجدول 1/4(22). إن المشترين الذين يواجهون وضعاً جديداً عند قيامهم بالمشتريات عادة ما يمرون عبر ثماني مراحل. والمشترون الذين يقومون بعملية شراء متكررة عادية أو متغيرة يمكنهم تجاوز بعض المراحل. وسوف نستعرض هذه المراحل في الحالة العادية لتنفيذ أو للقيام بمشتريات جديدة.

الجدول 1/4: المراحل الأساسية لعملية القيام بالمشتريات والأنواع الرئيسية لحالات القيام بالمشتريات

حالة إتمام عملية الشراء

مراحل عملية القيام بالمشتريات	المشتريات الجديدة	المشتريات المتكررة المتغيرة	المشتريات المتكررة العادية
1- إدراك الحاجات	يوجد	ممكن	لا يوجد
2- الوصف العام للحاجات	يوجد	ممكن	لا يوجد
3- تقييم مواصفات السلعة	يوجد	يوجد	يوجد
4- البحث عن الموردين	يوجد	ممكن	لا يوجد
5- الاستعلام عن العروض	يوجد	ممكن	لا يوجد
6- اختيار المورد	يوجد	ممكن	لا يوجد
7- الصياغة النهائية للحجز	يوجد	ممكن	لا يوجد
8- تقييم فعالية عمل المورد	يوجد	يوجد	يوجد

المصدر: المواد مأخوذة من أعمال:

Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, Industrial Byuing and Creative Marketing (Boston: Allyn & Bacon, 1967), P14.

إدراك الحاجات

إدراك الحاجات *Problem Recognition*: **المرحلة الأولى من عملية الشراء وفي هذه المرحلة يتم من قبل أحد موظفي المؤسسة - المشتري إدراك أية حاجة يمكن تلبيتها بمساعدة اقتناء السلع أو الحصول على الخدمة.**

تبدأ عملية الشراء من إدراك أحد موظفي المؤسسة - المشتري للمشكلة أو الحاجة (المتطلبات) التي يمكن تلبيتها باقتناء السلع أو الخدمات. ويتم إدراك المتطلبات نتيجة تأثير الدوافع الخارجية أو الداخلية. ويمكن أن يكون قرار طرح سلعة جديدة، والتي يتطلب إنتاجها معدات ومواد جديدة، من الدوافع الداخلية على سبيل المثال. وقد يحدث خلل ما في الآلية، ونتيجة لذلك لابد من اقتناء مواداً احتياطية للتغلب على ذلك الخلل. ومن الممكن أن لا تناسب مدير المشتريات جودة السلعة المشتراة في تلك اللحظة أو سعرها أو الخدمة بحد ذاتها. وإلى عداد الدوافع الخارجية يمكن أن تنتمي الأفكار الجديدة التي تظهر لدى المشتري أثناء زيارته للمعارض أو مشاهدته للإعلانات أو زيارة الوكيل التجاري له والذي يقدم له سلعة أفضل أو أسعار مخفضة أكثر. وفي واقع الأمر يحذر الباعة في إعلاناتهم المشتري من المشاكل المحتمل حدوثها ويشيرون إلى أن سلعهم قد تقوم بحل هذه المشاكل أو تلبي متطلباتهم.

الوصف العام للحاجات

الوصف العام للحاجات *General Need Description*: **المرحلة الثانية من مراحل عملية الشراء والتي تحدد فيها الشركة - المشتري المواصفات الأساسية للسلعة المطلوبة وكميتها اللازمة.**

يبدأ المشتري عند إدراكه للحاجات، بإعداد وصف عام لها، والتي تتم الإشارة فيه إلى المواصفات الأساسية والكمية الضرورية اللازمة من السلع. وبالنسبة للسلع القياسية، فإن هذه العملية سهلة للغاية، إلا أنه لتحديد مواصفات المنتجات الصعبة أو المعقدة يمكن للمشتري أن يطلب مساعدة المهندسين والمستشارين أو المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات، وسيكون عليهم وصف أهمية مواصفات هذه السلع كالضمان والصلاحية والأسعار وغيرها. وفي هذه المرحلة يمكن للبائع الخبير أن يساعد المشتري على تحديد حاجاته ومتطلباته وكذلك تقديم المعلومات اللازمة عن أهمية هذه المواصفات أو تلك له.

تقييم مواصفات السلعة

تبدأ الشركة - المشتري بعد ذلك بإعداد وصف أو وضع قائمة بالمواصفات التقنية للسلعة. ويتم ذلك في غالب الأحيان بمساعدة أخصائيي التحليل الوظيفي - القيمي. والتحليل القيمي هو أسلوب تخفيض النفقات الإنتاجية والذي تتم خلاله دراسة دقيقة لعناصر محددة من السلعة وتتوضح إمكانية جعلها نموذجية، وتغيير تركيبتها أو إنتاجها بمساعدة تكنولوجيا رخيصة الثمن. ويتوقف الأخصائيون عند أفضل مواصفات السلع ويقومون بوصفها بشكل مفصل. ويستطيع الباعة أيضاً أن يستخدموا أو يطبقوا أسلوب التحليل الوظيفي - القيمي كوسيلة لجذب الزبائن. وإذا عرض البائع الأسلوب الأفضل لإنتاج سلعة ما على المشتري، فإنه يستطيع تحويل حالة الشراء العادية المتكررة إلى حالة القيام بمشتريات جديدة، وبالتالي الحصول على حجوزات جديدة.

تقييم مواصفات السلعة *Product Specification*: المرحلة الثالثة من مراحل عملية الشراء والتي تحدد وتختار فيها الشركة - المشتري المواصفات التقنية الأفضل للسلعة المطلوبة.

التحليل القيمي *Value Analysis*: أسلوب تخفيض النفقات الإنتاجية والذي يقتضي دراسة دقيقة لعناصر محددة للسلعة، والبحث عن إمكانية جعلها سلعة قياسية (نموذجية) وتعديل تركيبتها أو إنتاجها باستخدام تكنولوجيا رخيصة الثمن أكثر.

البحث عن الموردين *Supplier Search*: مرحلة من مراحل عملية الشراء والتي تحاول فيها الشركة - المشتري اختيار أفضل الموردين.

البحث عن الموردين

في هذه المرحلة يتوجب على المشتري إيجاد الموردين لاختيار أفضلهم. ويستطيع المشتري وضع قائمة بالموردين المؤهلين باستعراضه للدليل التجاري، وعند انتهائه من البحث بمساعدة الكمبيوتر أو عن طريق الاتصال بالشركات الأخرى بالهاتف. وكلما كانت السلعة المشتراة جديدة، وكانت تعقيداتها وقيمتها أعلى، كلما تطلب ذلك وقت أطول في البحث عن الموردين. وتنحصر مهمة المورد في التواجد في الدليل التجاري الأساسي وخلق سمعة لا تشوبها شائبة في السوق. وعلى وكيل

المبيعات أن يقدم الخدمات الضرورية للمؤسسات التي تبحث في تلك اللحظة على الموردين، ويحدد فيما إذا كانت شركته تستطيع طرح تلك الخدمات عليها.

الاستعلام عن العروض

في مرحلة الاستعلام عن العروض يقترح المشتري على الموردين المؤهلين تقديم عروضهم، ويقوم بعض الموردين كجواب على ذلك بإرسال كاتالوغ (منشوراته الخاصة) أو إرسال وكيلهم التجاري إليه. إلا أنه عندما يدور الحديث عن السلعة الغالية الثمن أو المعقدة تقنياً، فإن المشتري عادة ما يطالب باقتراحات كتابية تفصيلية أو عروض رسمية من كل مورد محتمل.

وعلى البائع كجواب على المشتري أن يكون قادراً ومؤهلاً للقيام بالبحث عن العروض وإعدادها ووضعها. ولا يجب أن تكون اقتراحات أو عروض المورد تقنية فقط، بل وثائق تسويقية أيضاً، كما يجب أن تستحوذ على ثقة الشركة - المورد وتكون على مستوى المنافسين.

اختيار الموردين

يقوم أعضاء لجنة المشتريات في هذه المرحلة بدراسة العروض المقترحة عليهم ويختارون أحد أو عدة موردين. وعند اختيار الموردين يضع عضو لجنة المشتريات قائمة بالطلبات من المورد، مشيراً ومؤكداً على أهميتها. وأشير في أحد الأبحاث إلى أن رؤساء أقسام المشتريات باعتبارهم عوامل هامة جداً تؤثر على العلاقات المتبادلة ما بين المورد والمستهلك، قاموا بعملية فرز كما يلي: السلع والخدمات ذات الجودة، التسليم في الوقت المحدد، سلوك

> **الاستعلام عن العروض** *Proposal Solicitation*:
> **مرحلة من مراحل عملية الشراء والتي تطلب فيها الشركة - المشتري من الموردين المؤهلين بتقديم مقترحاتهم وعروضهم.**
> **اختيار الموردين** *Supplier Selection*:
> **مرحلة من مراحل عملية الشراء والتي تقوم فيها الشركة - المشتري بتحليل العروض المقترحة عليها وتختار أحد أو عدة موردين.**

وتصرفات موظفي الشركة، الوفاء والصدق في التعامل والأسعار المنافسة. (23) ولا تقل أهمية أيضاً تلك العناصر كقدرة المورد على القيام بالإصلاح والخدمة التقنية للمنتجات التي يوردها، وإجراء الاستشارات في المسائل التقنية، وموقع المورد وأين يمارس عمله، والخبرة في العمل وسمعته. ويقوم أعضاء لجنة المشتريات بوضع وصف للموردين حسب هذه المواصفات ويحددون الأفضل منهم. ولتقييم الموردين غالباً ما تطبق أشكال خاصة. ونموذج هذا الشكل الخاص موجود في الجدول 2/4. وفي المثال الوارد لاحقاً يملك المورد علامات ممتازة من حيث جودة السلعة ومستوى الخدمة وتطابق متطلبات المشتري والسمعة الجيدة. وحسب مواصفات الأسعار والتسليم في الوقت المحدد حصل المورد على علامات متوسطة. وعلى المشتري الآن أن يقرر إلى أي مدى تكون هذه المؤشرات هامة بالنسبة إليه، والتي لم تحصل على العلامات الممتازة، كما عليه أن يجري مقارنة بينها وبين أسعار الموردين الآخرين. إن وضع وصف حسب المواصفات يمكن أن يتم مرة ثانية مع اعتبار درجة أهمية كل من هذه المواصفات السبعة.

الجدول 2/4: نموذج لتحليل المورد

الوصف

مواصفات المورد	سيئ جداً	سيئ	مقبول	جيد	ممتاز
	1	2	3	4	5
القدرة على المنافسة من حيث الأسعار			X		
جودة وصلاحية السلعة					X
القدرة على إجراء الإصلاح والخدمة التقنية					X
التسليم في الوقت المحدد			X		
نوعية عمل الممثل التجاري				X	
التطابق العام لمتطلبات المستهلك					X
السمعة					X
العلامة المتوسطة =	**4.29**				

إن أهمية مواصفات المورد المختلفة بالنسبة للمشتري تتعلق بحالة عملية الشراء التي يكون فيها المشتري (24). وقد أشار أحد الاستفتاءات التي أجريت على 220 مديراً للمبيعات أن المقاييس الاقتصادية أكثر أهمية أثناء القيام بالمشتريات الجارية للسلع النموذجية. والنوعيات الاستخدامية للسلع لها أهمية أكبر أثناء شراء المنتجات المعقدة تقنياً وغير النموذجية. وإن قدرة المورد على التكيف مع متطلبات المستهلك المتغيرة دائماً تلعب دوراً هاماً عند القيام بعملية شراء من أي نوع كان.

يستطيع المشترون قبل اتخاذ القرار النهائي إجراء المفاوضات مع الموردين المفضلين حول الأسعار الأكثر فائدة وحول شروط التسليم. وفي النتيجة، يقوم المشتري باختياره لأحد أو عدة موردين. وتفضل العديد من الشركات - المشتري أن يكون لديها عدة موردين للحيلولة دون الارتباط المطلق بأحدهم. وهذا الأسلوب يتيح للمشتري إجراء مقارنة دائمة في الأسعار ونوعية عمل الموردين المتنوعين.

الصياغة النهائية للحجز

الصياغة النهائية للحجز *Order Noutine*: **مرحلة من مراحل عملية الشراء والتي تقوم فيها الشركة - المشتري بتقديم الحجز النهائي الذي يشترط وجود المواصفات التقنية للسلعة، وكميتها الضرورية والوقت المتوقع للتسليم وشروط الإعادة والضمان.**

يقوم المشتري في هذه الآونة بصياغة حجزه نهائياً، ويشمل هذا الحجز مواصفات السلعة التقنية، وكميتها الضرورية، والوقت المقترح لتسليمها، وشروط إعادتها وضمانها. وفي حالة شراء المنتجات الضرورية للخدمة التقنية وإصلاح واستخدام المعدات، يميل المشترون عادة إلى إبرام عقود شاملة عامة، وليس مرحلية: وينص العقد الشامل على تعاون طويل الأمد بين المورد والمشتري، وينص مثل هذا العقد على أن المورد ملزم حسب الضرورة بالقيام بعملية تسليم متكررة للسلعة وبالأسعار المتفق عليها خلال كل فترة مفعول العقد. ويحتفظ البائع عادة باحتياط معين من السلع لديه، وعندما يحتاج المشتري إلى هذه السلعة، فإن حاسوبه الشخصي يرسل إلكترونياً الحجز إلى المورد. ويعفي العقد العام من عملية إجراء المفاوضات في كل مرة إذ إنها تتطلب الكثير من الجهد، ويتيح أيضاً للمشتري القيام بحجوزات أقل حجماً لكنها خاصة، مما يقلص من حجم الحفاظ على الاحتياط والنفقات على التسليم.

إن الممارسة العملية لإبرام العقود الشاملة (العامة) تؤدي إلى أن المشتري يقوم بمشترياته من مورد واحد فقط، إلا أن حجم الحجوزات يبقى أكثر حجماً. والمورد والمشتري في هذه الحالة يكونان مرتبطان مع بعضهما البعض من خلال الالتزامات التي تأتي في العقد والتي وافقا عليها، لذا من الصعب جداً على الموردين الآخرين أن يخرقوا هذه العلاقات. وقد يحدث هذا فقط عندما لا تكون الخدمة أو الأسعار التي يقدمها المورد للمشتري مناسبة.

تقييم فعالية عمل المورد

في هذه المرحلة يعطي المشتري تقييماً لفعالية عمل المورد، ويمكنه، أي المشتري، أن يرتبط مع المستخدم النهائي للسلعة ويحصل على تقييمه ورضاه للسلعة المذكورة. ويمكن لتقييم فعالية عمل المورد أن ترغم المشتري على اتخاذ قرار تمديد أو تغيير أو إيقاف العمل بالمعاهدة المبرمة معه. وتكمن مهمة البائع في مراقبة تطابق عمله مع متطلبات المشتري.

تقييم فعالية عمل المورد *Performance Review*:
مرحلة من مراحل عملية الشراء والتي تقيّم فيها الشركة - المشتري مستوى رضاها من عمل المورد باتخاذ قرار تحديد أو تغيير أو إيقاف العمل بالاتفاقية المبرمة معه.

إذاً، لقد استعرضنا المراحل التي تمر عبرها عادة الشركة - المشتري في حالات القيام بمشتريات جديدة. وهذا النموذج الذي يتألف من ثمانية مراحل يعطي تصوراً واضحاً عن عملية اتخاذ قرار القيام بالشراء وتنفيذه. وفي الحالات الواقعية، فإن هذه العملية معقدة أكثر. في حالة الشراء العادية أو المتغيرة والمتكررة يمكن تجاوز بعض المراحل أو عدم التقيد ببعضها الآخر. وفي كل الحالات تقوم كل مؤسسة بتنفيذ عملية الشراء حسبما تراه، وكل حالة من الحالات لها خواصها ومواصفاتها. وفي المراحل المختلفة لهذه العملية في العمل أعضاء مختلفون من لجنة المشتريات في المؤسسة. وعلى الرغم من أن المشترين يمرون عبر أغلبية هذه المراحل، وهم يعبرون دائماً عن تمسكهم بها، بإمكانهم أن يدرجوا بعض المراحل الأخرى، وغالباً يقومون بتكرار البعض منها.

أسواق المؤسسات والهيئات الحكومية

حتى هذه اللحظة كان حديثنا عن المشتريات التي تقوم بها المؤسسات مركزاً في الأساس على المشاريع. والجزء الأساسي مما سنقوله لاحقاً يدور عن الهيئات الحكومية والمؤسسات غير التجارية. إلا أن هذه الأسواق غير التجارية تملك مواصفاتها الإضافية ومتطلباتها. لذا سوف نستعرض في الجزء الختامي من هذا الفصل خصائص أسواق الهيئات الحكومية والمؤسسات غير التجارية.

سوق المؤسسات

> **سوق المؤسسات**
> *Institutional Market*:
> **المدارس والمشافي والعيادات الخاصة والسجون وغيرها من المؤسسات، التي تقدم للمجتمع السلع والخدمات وتستفيد من إعانتها المالية.**

تضم سوق المؤسسات المدارس والمشافي والعيادات الخاصة والسجون وغيرها من المؤسسات، وهي جميعها تقدم للمجتمع السلع والخدمات، وتتمتع أو تستفيد من إعانتها المالية. وهذه المؤسسات تختلف عن بعضها البعض بوظيفتها وبمن يقوم بتمويلها. فعلى سبيل المثال ***BUPA*** في المملكة المتحدة تمارس وظائفها بهدف الحصول على الأرباح، بينما المشافي غير التجارية لشبكة ***National Health Services*** فهي تقدم المساعدات الطبية للطبقات الفقيرة من السكان، وأما الجمعيات الخيرية مثل ***Terrence Trust*** فهي تقدم المساعدات للمرضى الذين يعانون من أمراض لا أمل في الشفاء منها.

تتميز العديد من المؤسسات بميزانياتها الصغيرة وهي تعتمد في عملها على مجموعة معينة من الزبائن. فعلى سبيل المثال، لا يملك مرضى المشافي إمكانية اختيار الطعام، فهم يتناولون ما تقدمه لهم المشفى من طعام، والقرار حول نوعية الطعام الذي سيقدم للمرضى يعود إلى وكيل المشتريات في هذا المشفى. وبما أن المرضى يحصلون على الطعام كجزء من مجموعة الخدمات، فإن الربح لا يكون الهدف من شراء السلع. وكذلك الأمر مع التخفيض في النفقات إلى أقصى حد فهو لا يعتبر هدفاً للشراء أيضاً، بما أن المرضى الذين يحصلون على الطعام ذي الجودة القليلة، يعبرون عن عدم رضاهم عن ذلك. وفي هذه الحالة، فإن سمعة المشفى تتشوه

كثيراً. وهذا يعني أن وكيل المشتريات يجب عليه أن يبحث عن أولئك الموردين الذين يقدمون السلع ذات الجودة العالية وبأسعار غير مرتفعة.

تؤسس بعض المؤسسات أقسام محددة لتلبية حاجاتها، فعلى سبيل المثال، تحاول شركة ***Heinz*** تحسين الخدمات التي تقدمها للمؤسسات، ومن أجل هذا تقوم بإنتاج بعض المواد الغذائية بشكل خاص وتوردها إلى المشافي والمعاهد وغيرها من المؤسسات، إضافة إلى أنها تقدمها لهم بأسعار منخفضة بما فيه الكفاية.

سوق الهيئات الحكومية

سوق الهيئات الحكومية *Government Market*:
هي الهيئات الحكومية التي تشتري أو تستأجر السلع والخدمات الضرورية للقيام بوظائف الإدارة الأساسية.

تفتح سوق الهيئات الحكومية آفاقاً واسعة أمام العديد من الشركات، ففي الولايات المتحدة فقط هناك أكثر من 82 ألف هيئة في الحكومة الفيدرالية وفي حكومات الولايات وهيئات الإدارة المحلية، وهي جميعها تقوم بعمليات الشراء بالطبع. وأما الهيئات الحكومية من مختلف المستويات في كل العالم فهي تقدم للتجار آفاق أوسع أيضاً. وإن القيام بعملية الشراء من قبل الهيئات الحكومية هو أمر مشابه تماماً للقيام بالشراء من قبل المؤسسات، لكن هناك بعض الاختلافات المحددة، وعلى كل الشركات أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار، بما أنها ترغب في الحصول على حجوزات على السلع والخدمات من قبل الهيئات الحكومية. ولتحقيق النجاح في سوق الهيئات الحكومية لابد للتجار أن يعرفوا جيداً عملية اتخاذ قرار الشراء، ويكتشفوا من الشخص الذي يتخذ القرار النهائي، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة على سلوك المشتري.

تعمل المؤسسات الشرائية في الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة في القطاع المدني والعسكري أيضاً. وتتعامل الوزارات المختلفة والمؤسسات والوكالات واللجان والإدارات وغيرها من المؤسسات مع عمليات الشراء الحكومية المدنية. وتساعد «إدارة الخدمات العامة» (***General Services Administration***) على تركيز عمليات شراء السلع المستخدمة في القطاع المدني (على سبيل المثال أثاث المكاتب والتقنيات

ووسائل المواصلات والوقود). وتقوم هذه الإدارة أيضاً بإعداد ومراقبة إجراءات القيام بهذه المشتريات للمؤسسات الأخرى. وتتم عمليات الشراء العسكرية الحكومية من قبل وزارة الدفاع، وبشكل أساسي من خلال «إدارة الإمداد العسكري» (***Defense Logistic Agency***) والمؤسسات العسكرية الأخرى والقوى الجوية والأساطيل، كما تقوم إدارة الإمداد العسكرية بشراء وتوزيع السلع المستخدمة من قبل جميع الإدارات العسكرية، وهي تدير ستة مراكز للإمداد متخصصة في مجال البناء والإلكترونيات والوقود وتزويد الأفراد بالألبسة العسكرية وسلع صناعية وغيرها من السلع التقنية والمادية. وعلى مستوى الولايات والهيئات المحلية تقوم إدارة التعليم وإدارة الخطوط الحديدية والمشافي وإدارة السكن وغيرها بعملية الشراء. وكل واحدة منها تتبع إجراءاتها الخاصة للقيام بالمشتريات وعلى التجار أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار.

العوامل الأساسية المؤثرة

على قيام الهيئات الحكومية بمشترياتها

تخضع الهيئات الحكومية أثناء عملية قيامها بالمشتريات إلى تأثير تلك العوامل التي يتأثر بها مشترو السلع الصناعية وهي (التنظيمية وما بين الشخصيات والفردية وكذلك عوامل البيئة). والاختلاف الوحيد يكمن في أن هناك جماعات اجتماعية مختلفة تقوم بمراقبة نشاط الهيئات الحكومية باهتمام، وهذه المؤسسات أو الجماعات تقوم بمراقبة كيفية إنفاق الحكومة لأموال دافعي الضرائب. وبما أن قرارات تخصيص أو اعتماد الأموال لشراء أي شيء تعتبر هدفاً أو موضوعاً لمراقبة الرأي العام، فإن الهيئات الحكومية تكون مطمورة بجبال من الورق، وللحصول على اعتماد لتنفيذ عملية الشراء لابد من كتابة وتوقيع أوراق وصيغ مختلفة، ومستوى البيروقراطية فيها يكون مرتفعاً جداً، لكن مع ذلك، على التجار أن يتغلبوا على هذا الأمر.

ويزداد باستمرار دور العوامل غير التجارية لقيام المؤسسات الحكومية بمشترياتها، ويلجأ ممثلو المناطق المتخلفة اقتصادياً إلى الهيئات الحكومية طلباً للمساعدة والدعم. كما تلجأ أيضاً الشركات الصغيرة وشركات ممثلي الأقليات القومية والمؤسسات التي لا تعترف بالتمييز العنصري والعرق والجنس. كما يحاول بعض

السياسيين أيضاً الحصول على حجوزات متنوعة على السلع لمؤسسات دائرتهم الانتخابية التي ينتمون إليها. وعلى التجار أن يأخذوا هذه العوامل بعين الاعتبار للحصول على الحجوزات الحكومية على سلعهم.

تطلب الهيئات الحكومية عادة من الموردين تقديم أسعارهم، وبالطبع تتعامل في النهاية مع التجار أو الشركات التي تعرض أقل الأسعار. إلا أنه في العديد من الحالات، تؤخذ بعين الاعتبار تلك المؤشرات كجودة السلع أو سمعة الشركة وتطبيق بنود الاتفاق في الوقت المحدد. وللعمل في المشاريع الصعبة أو الضخمة التي تكون فيها درجة المغامرة مرتفعة جداً أو تلك التي تتطلب نفقات ضخمة على تصاميم البناء مثلاً، تقوم الهيئات الحكومية بجذب الموردين على أساس أسلوب العقود المبرمة نتيجة المفاوضات. ويتبع هذا الأسلوب أيضاً في حالة المنافسة غير الكافية بين الموردين وغيرهم من الذين يحاولون الحصول على هذه الصفقات. وتعطي الهيئات الحكومية أفضلية أكثر للموردين من البلد ذاته أو المحليين، مما يعتبر سبباً أساسياً لعدم رضى الموردين الأجانب. وتحاول اللجنة الأوروبية للشؤون الاقتصادية تغيير هذه الحالة.

اتخاذ قرار مشتريات الهيئات الحكومية

إن عملية قيام الهيئات الحكومية بمشترياتها غالباً ما تكون معقدة، وفي أحيان كثيرة تثبط عزم الموردين ببساطة. ويشتكي الموردون كثيراً من أساليب تنفيذ هذه المشتريات، وهي غالباً ما تكون مرتبطة بالروتين والمماطلة والمطالبة بأوراق عديدة والبيروقراطية والتسوية غير العادلة والطموح للحصول على السلع بأقل وأرخص الأسعار، والتأخير في اتخاذ القرارات والتغيرات الدائمة في سياسات الهيئات والتدخلات الشخصية المتنوعة. لكن، وعلى الرغم من وجود هذه العواقب كلها، فإن امتلاك موهبة وفن بيع السلع للهيئات الحكومية، يمكن أن يجعل من هذه العواقب بسيطة ويمكن التغلب عليها، فالهيئات الحكومية تقدم المساعدات للتجار أحياناً كالمعلومات الأساسية عن متطلباتها وأساليبها في تنفيذ المشتريات، كما تسعى أيضاً إلى العثور على موردين جدد بقدر ما يطمح الموردون للعثور على زبائن جدد.

أثناء عملية «عاصفة الصحراء» دخل الأسطول الضخم الأمريكي إلى الخليج العربي بخمس سفن صغيرة، وهي تابعة للأسطول الملكي من طراز ***MCMV*** وقد قامت بعملها في تنظيف الطرق البحرية من الألغام من أجل مرور السفن الأساسية، وتم تصنيع تلك السفن من قبل شركة ***Vosper Thornycroft*** البريطانية والتي أصبحت المتصدر الوحيد في فن بيع إنتاجها للحكومات في كل أرجاء العالم. وعندما كان الموردون الأساسيون للمنتجات الحربية يقيمون التحالفات مع بعضهم البعض لضمان إعادة أعمالهم بسبب توقف سباق التسلح، كانت ***Vosper*** تملك حجوزات ضخمة على منتجاتها بمبلغ يقدر بـ *600* مليون جنيه إسترليني لبناء *14* سفينة، بحيث كانت نسبة *95%* منها مخصصة للتصدير. ويعود سبب هذا النجاح أو التفوق إلى أن ***Vosper*** تحتل مكان الصدارة في إنتاج سفن كاسحات الألغام والسفن الناقلة للنفط وحمايته.

ولا تكمن جوانب القوة عند ***Vosper*** في إنتاج هذه السفن فحسب، بل في أنها تقترح على أعضاء طاقم السفينة اتباع دورة لاستخدام الوسائل التقنية والكمبيوترات المتطورة وبتقديم الخدمة الدائمة لهم. ويسافر العديد من زبائن دول الشرق الأوسط مع عائلاتهم من أجل هذا، ولذا قامت ***Vosper*** ببناء مدرسة لسبعين طفلاً بالقرب من مركز الدراسة. وهناك ميزة أخرى لدى ***Vosper*** وتكمن في أنها وقعت عقداً مدته ثلاث سنوات مع مركز المعلومات التابع لوزارة الدفاع، وعقداً لمدة خمس سنوات يضمن تقديم الخدمات للسفن البحرية للقوات الجوية الملكية وقدرت قيمة الشركة عام *1994* بـ *236* مليون جنيه إسترليني *(25)*.

إن العديد من الشركات التي تقدم السلع للهيئات الحكومية، ولأسباب عديدة لا تتبع في أعمالها الطريقة التسويقية بنفس الدرجة التي تتبعها شركة ***Vosper***. ويتحدد الحجم العام للنفقات الحكومية من قبل الموظفين الكبار، وليس من قبل أي جهود تسويقية تهدف إلى تطوير السوق. وتلعب الأسعار الدور الحاسم في عمليات الشراء التي تقوم بها الهيئات الحكومية، لذا على الموردين أن يقوموا بتحسين تقنيات إنتاج السلع بهدف تخفيض قيمتها. وإذا كانت المواصفات المطلوبة من المشتري قد تم إعدادها بشكل دقيق، فإن اختلاف هذه السلعة عن سلعة المنافس لن تصبح عاملاً

تسويقياً. وفي الأسواق المفتوحة، لا الدعاية ولا التصفيات الخاصة لا تعتبر مفتاحاً للنجاح والفوز.

إن العديد من الشركات كـ «بريتش أيروسباس» و«إيستمان كوداك» و«غوودإير» قد أحدثت أقساماً خاصة للتسويق من أجل العمل مع الهيئات الحكومية. وبمساعدتها، تسعى هذه الشركات إلى طرح أو عرض أسعار مدروسة بشكل منطقي وتقدم خياراتها وعروضها لتلبية متطلبات هذه الهيئات، ودون انتظار وصول الحجز المناسب تقوم بجمع المعلومات عن سلع المنافسين، وبالتالي تعثر على عناصر أكثر إقناعاً لتبرهن على جودة سلعها وقيمتها العالية.

الخلاصة

تمتلك سوق الإنتاج مقاييس ضخمة، وهي تشبه في كثير من الأحيان السوق الاستهلاكية، إلا أن بنيتها تتصف بعدد قليل من المشترين الكبار الذين يتركزون بقوة حسب التوزيع الجغرافي. إن الطلب على السلع الإنتاجية والمخصصة للإنتاج يختلف عن الطلب على السلع الاستهلاكية بالرغم من أنه يعتبر مشتقاً من الأخير. وتكمن الاختلافات الأخرى في أن الطلب على السلع المخصصة للإنتاج يكون مرناً أقل ويخضع للتقلبات. ففي سوق الإنتاج يصطدم المشترون بعمليات صعبة ومعقدة في اتخاذ قرارات الشراء. وللتحكم بهذه العمليات المعقدة تسعى المؤسسات إلى جذب أخصائيين مؤهلين وخبيرين في عمليات الشراء. ترتبط قرارات الشراء بحالات معينة من عمليات القيام بها، وهناك ثلاث حالات من هذا النوع: المشتريات العادية المتكررة، والمشتريات المتغيرة والمتكررة، والمشتريات الجديدة. وتمارس لجنة المشتريات عملية اتخاذ قرارات الشراء، ويمكنها أن تضم العديد من المشاركين الذين يقومون بدور محدد في عملية اتخاذ هذه القرارات. وإن عوامل البيئة والعوامل الفردية وما بين الأفراد تؤثر بقوة على مشتري السلع الصناعية كما تؤثر هذه العوامل على مشتري السلع الاستهلاكية. إلا أن هناك عوامل تنظيمية تؤثر أيضاً على المؤسسات - المشتري.

وتشمل عملية قيام المؤسسات بمشترياتها ثمانية مراحل أساسية: إدراك الحاجات (المتطلبات) والوصف العام للمتطلبات، وتقييم مواصفات السلعة، والبحث

عن الموردين، والاستعلام عن العروض واختيار الموردين والصياغة النهائية للحجز وتقييم فعالية عمل المورد. وبقدر ما يصبح مشترو السلع المخصصة للإنتاج أكثر حنكة ودهاءً، فإن بائعي هذه السلع ملزمين على الاستجابة على تغييرات متطلباتهم بشكل مناسب.

وتضم سوق المؤسسات الضخمة المدارس والمشافي والعيادات الخاصة والسجون وغيرها من المؤسسات. وهي جميعها تقدم للمجتمع السلع والخدمات وتتمتع بالتالي بإعانته المالية. وتتصف العديد من المؤسسات بميزانياتها القليلة وهي تعتمد في أعمالها على مجموعة معينة من الزبائن. وتتصف سوق الهيئات الحكومية كذلك بمجالاتها الكبيرة وفرصها الكبيرة. وتشتري الهيئات الحكومية المتخصصة السلع والخدمات لاحتياجات الدفاع والتعليم والضمان الاجتماعي وغيرها.

وعادة، تتم هذه المشتريات بأسلوب الأسواق المفتوحة أو عن طريق إبرام العقود التي تتم نتيجة المفاوضات. وإن المستوى العالي للرقابة من الحكومة وغيرها من الجمعيات الاجتماعية العامة يوضح لماذا تقوم الهيئات الحكومية باتخاذ قراراتها ببطء وحذر، وتطلب إقرار أو المصادقة على المشتريات من قبل القادة من مختلف المستويات.

المفاهيم الأساسية

اختيار الموردين
لجنة المشتريات
الاستعلام عن العروض
المشتريات المتغيرة المتكررة
المشتريات العامة
الأشخاص المؤثرون
الأشخاص الذين يتخذون القرارات
المشتريات الجديدة
الوصف العام للمتطلبات
المشتريات العادية المتكررة
سوق المؤسسات
التحليل الوظيفي - القيمي

إدراك المتطلبات
القيام بالمشتريات لاحتياجات المؤسسات
الصياغة النهائية للحجز
تقييم مواصفات السلعة
تقييم فعالية عمل المورد
البحث عن الموردين
المشتري
المستخدم
«البوَّاب»
سوق الهيئات الحكومية
سوق الإنتاج

مسائل للمناقشة

1- تحدثوا بماذا تختلف سوق الألبسة العصرية عن سوق الألبسة المخصصة للعسكريين.

2- حددوا إلى أية أنواع من حالات القيام بالمشتريات تنتمي الأعمال التالية:

أ) شراء شركة ***BMW*** للكمبيوترات التي تستخدم في صناعة السيارات لتحسين عمل المحرك.

ب) شراء شركة «فولكسفاغن» لمصابيح السيارات.

ج) شراء شركة هوندا للمصابيح الإلكترونية من أجل الطراز الجديد لسيارة «أكورا».

3- فسروا بأية طريقة يمكن لبائع تقنيات المكاتب أن يحدد أو يتعرف على لجنة المشتريات في مؤسسة قانونية تشتري «دلتا فون».

4- عددوا العوامل الرئيسية للبيئة التي ستؤثر على مشتريات البوليس الحكومي والمحلي للرادارات لتحديد سرعة السيارات.

تثبيت المواد

1- راقبوا زميلكم باعتباره نموذجاً للمشتري - المؤسسة في سوق الكتب الدراسية، تخيلوا أنكم رئيس التحرير الذي يريد إبرام عقد حول توريد إنتاجه إلى هذه المؤسسة الدراسية. بأي شكل يساعدكم نموذج تصرف المشترين في سوق الإنتاج على إعداد الاستراتيجية التسويقية الصحيحة. إلى أي حد يكون هذا النموذج مفيداً؟ وماذا يحد من اتباعه؟ هل هناك أنواع مختلفة للمستهلكين في هذه الحالة؟ وكيف ستتعاملون معهم؟

2- ضعوا قائمة بالعوامل الرئيسية التي سيهتم بها ممثل هيئات الإدارة المحلية أثناء شراء معدات غلي القهوة لزملائه؟ تذكروا كيف يتخذ ممثلو الهيئات الحكومية لقراراتهم.

الحواشي

1. *Major sales: who really does the buying. By Thomas V. Bonoma (May-June 1982). Scott Ticer, "Why Gulfsteam's rivals are gazing up in envy", Business Week (16 February 1987), p.66-67: David Boggis, "Consolidation is the key to economy and progress", Financial Times (2 September 1992), p.XIII: Chuck Hawkins, "Can a new bird get Gulfsteam flying?", Business Week (15 February 1993), p.114-116: Roland Rudd and Rovet Peston, "Tiny Rowland faces his day of reckoning", Financial Times (31 August 1994), p.17: Paul Betts, "Weighed down by high-flying image", Financial Times (28 September 1994), p.24: Robert Peston, "Rowland to quit Lonrho board", Financial Times (4 November 1994), p.30B: Ian Verch, "Long-Haul Luxury from bombardier", The European (4-10 November 1994), p.30.*

2. *Frederick E. Webster, Jr and Yoram Wind. Organizational Byuing Behavior (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1972), p.2.*

3. *Edward F. Fern and James R. Brown, "The industrial/consumer marketing dichotomy: a case of insufficient justification", Journal of Marketing (Fall 1984), p.68-77: Ron J. Kornakovich, "Consumer methods work for business marketing: yes: no", Marketing News (21 November 1988), p.4, 13-14.*

4. *William S. Bishop, John L. Graham and Michael H. Jones, "Volatility of derived demand in industiral markets and its management implications", Journal of Marketing (Spring 1984), p.68-77.*

5. *"That sinking feeling", The Economist (17 January 1998), p.71-72: Sheila McNutty, "Malaysia seeks Boeing delay", Financial Times (19 January 1988): John Ridding and Michael Skainker, "Aircraft Makers" confidence dented", Financial Times (20 January 1998); Alkman Grantisas, "Scant Shelter", Far Eastern Economic Review (22 January 1998), p. 54-55*

6. *James C. Anderson and James A. Narus, "Value-Based segmentation, targeting and relationship-building in business markets", ISBM Report No. 12-1989, The Park, PA, 1989; Lawrence A. Crosby, Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, "Relationship quality and services selling: an interpersonal influence perspective", Journal of Marketing (July 1990), p.68-81; Barry J. Farber and Joyce Wycoff, "Relationships: six steps to success", Ssales and Marketing Management (April 1992), p.50-58; Kevin Done "Harmony under the bonnet", Financial Times (8 November 1994), p.17.*

7. *Bernard Simon and Paul Betts, "Boeing may tie component deals to aircraft sales", Financial Times (8 November 1994), p.1.*

8. *Patrick J. Rovinxon, Charles W. Fafis and yoram Wind, Industial Buying Behavior and Creative Marketing (Boston: Allyn & Bacon, 1967). Erin Anderson, Weyien Chu and Barton Weitz, "Industial purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework", Journal of Marketing (July 1987), p.71-86.*

9. *Robert R. Reeder, Edward G. Brierty and Betty H. Reeder, Industial Marketing: Analysis, Planning and control (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p.264-267.*

10. *Webster and Wind, Organizational Buying Behavior, op. Cit., p.6. Bonoma, "Major sales", op. Cit.; and Donald W. Jackson, Jr, Janet E. Keith and Richard K. Burdick, "Purchasing agents" perceptions of industial buying center influence: a situational approach", Journal of Marketing (Fall 1984), p.75-83.*

11. *Webster and Wind, Organizational Buying Behavior, op. Cit., p. 78-80.*

12. *Clifton J. Reichard, "Industrial selling: beyond price and persistence", Harvard Business Review (March -April 1985), p.128.*

13. *Webster and Wind, Organizational Buying Behavior, op. Cit., p. 33-37.*

14. *Peter W. Turnbull, "Organizational buying behavior", in Michael J. Baker (ed.), The Marketing Book (London: Heinemann, 1994), p.147-164.*

15. *Diane Summers, "Living life to the max", Financial Times (29 September 1994), p.15.*

16. *Thayer C. Taylor, "Xerox's sales force learns a new game", Sales and Marketing Management (1 july 1985), p.48-51.*

17. *Keith Blois, "Are business-to-business relationships inherently unstable?", Journal of Marketing Management, 13,5 (1997), p.367-379.*

18. *"To byte the hand that feeds", The Economist (17 January 1998), p.75-76.*

19. *Michiyo Nakamoto, "Building networks", Financial Times (13 November 1992), p.8; Richard Gourlay, "From fat to learn enterprises", Financial Times (8 November 1994), p.11; Carlos Cordon, "Doing justice to just in time", Financial Times (9 November 1994), p.14.*

20. *Bonoma, "Major sales", op. Cit., p.114. Ajay Kohli, "Determinants of infuence in organizational buying: a contingency approach", Journal of Marketing (July 1989), p.50-65.*

21. *Malcom Brown, "Signed, sealed, delivered", Marketing Business (June 1992), p.30-32.*

22. *Robinson, Faris and Wind, Organizational Buying Behavior, op. Cit., p.14.*

23. *"What buyers really want", Sles and Marketing Management (October 1989), p.30.*

24. *Donald R. Lehmann and John O'Shaughnessy, "Decision criteria used in buying different categories of products", Journal of Purchasing and Materials Management (Spring 1982), p.9-14.*

25. *General H. Norman Schwartzkopf, It doesn't take a hero (London: Bantam, 1992); General Sir peter de la Billiere, Storm Command (London: HarperCollins, 1992); Andrew Bolgar, "Diversifying out of Lumpiness", Financial Times (2 November 1994),p.26.*

مواقف للتحليل

تاريخ تعاون شركتي ***JFP*** و ***AEG***

«خافيير ساردا»، «فرانشيسك بيريس»، «لويس رينار».

IESE **- جامعة نافارو - برشلونة - مدريد.**

J. Feliu de la Pena, SA (JFP) - المنتج الإسباني للمصابيح، وهو معروف بإنتاجه تحت اسم ماركة ***Troll***، في وقت متأخر من مساء يوم 21 كانون الثاني 1992 نهض «ميغل تي فيلو دولا بينا» من فراشه وبدأ من جديد بمعاينة العقود الموقعة من قبل شركة ***JFP*** وشركة ***AEG*** الألمانية.

ينص الاتفاق الأول على تقديم الحق الحصري لشركة ***AEG*** توزيع منتجات ***JFP*** في ألمانيا. ونص الاتفاق الثاني على تقديم حق حصري لشركة ***JFP*** وفرعها «ترول فرانس» بتوزيع منتجات شركة ***AEG*** في إسبانيا وفرنسا. ولم يكن «ميغل تي» ينتابه أي شك من أنه يجب توقيع هذا العقد، لكن ما كانت تقلقه بعض المسائل.

أولاً: - عندما أفكر ثانية في القرار الذي كنا قد اتخذناه في هذا الخصوص، لم أكن واثقاً فيما إذا كان يستحق الأمر إبرام هذا الاتفاق، أم كان علينا تطوير أعمالنا بمفردنا، كما عملنا هذا من قبل. إضافة إلى ذلك لم أكن واثقاً فيما إذا كانت ***AEG*** تعتبر الشريك الأفضل لنا. وعندما كنت أعيد قراءة نصوص هذين الاتفاقين فكنت أفكر دائماً بأن هناك شيء ما ينقصهما أو أنهما لا يتضمنان شيئاً ما، أو هل من الضروري إعادة صياغة بعض أجزائهما.

ثانياً: - إذا وقعنا الاتفاقين فسوف يظهر لدينا سؤالان يتعلقان بمستقبلنا، وعلينا الإجابة عليهما. ما هي القرارات التي يجب أن نتخذها لنضمن أن هذه العلاقات المتبادلة الجديدة بين شركتينا ستكون أفضل من السابق؟ وكيف سينتهي هذا كله؟ وبعبارة أخرى، أين ستكون شركتنا بعد ثلاث أو خمس أو ست سنوات؟ وهل ستكون هذه الاتفاقيات على خير ما يرام؟

قال أحد العالمين منذ فترة، نتيجة الاختلافات الواضحة بين حجم الشركتين، وبطريقة لا تخلو من المزاح: «قريباً سنعمل تحت راية ***AEG***؟».

تاريخ شركة *JFP*

بدأ السيد جوليو فيلو دولا بينا جد الأخوين خافيير وميغيل بإنتاج المصابيح ذات التصاميم التقليدية في عام 1929 في برشلونة. وفي عام 1974 أصبح كل من خافيير وميغيل مالكين لـ ***JFP*** والتي أصبحت متواجدة بالقرب من مركز مدينة برشلونة. وفي تلك الآونة بالتحديد قدمت لهما شركة ***Nordart Industia*** فرصة التجارة بمنتجاتها تحت اسم ماركة «ترول». وقد كانت هذه عبارة عن أنظمة إنارة جديدة - «بروجكتر وكابلات وأدابتر». ورأى ميغيل أن هذا الإنتاج يملك تصاميم عصرية، واقترح شراء كل إنتاج الشركة مع الحق الحصري للبيع في إسبانيا. كانت «نوردارات أندوستريا» معملاً صغيراً، حتى أنها لم يكن فيها قسم للترويج مما أدى إلى نتائج يرثى لها عندما قام الموزع بنسخ إنتاجها ووضعها في حالة صعبة جداً. وجعل صاحب الشركة «يواكيم ماسو» من شركة ***JFP*** الوكيل التجاري الوحيد لها شريطة أن تكون أرباحها 30% لـ ***JFP***.

وحتى العام 1977 ازدادت المبيعات تحت اسم ماركة ترول ووصلت إلى 130 مليون بيزو، وأدرك ميغيل أن المستقبل هو لـ «ترول». في عام 1978 أعرب «يواكيم ماسو» عن اهتمامه بشركة «نوردارت إندوستريا» واقترح شراء كل إنتاجها إذا أعطي الحق الحصري للبيع في إسبانيا. وتغيرت الشركة خلال عام لدرجة أنها لم تعد كالسابق أبداً. فازداد عدد العمال من 25 شخصاً إلى مائة شخص، وأصبحت الشركة تتصدر في تجارة هذا النوع من أجهزة الإنارة في إسبانيا. ويعود سبب نجاح شركة ***JFP*** إلى تغيير قنوات الترويج والتحسين المستمر والتغيرات في تصاميم

الإنتاج. وتوقفت الشركة عن بيع المصابيح ذات التصاميم التقليدية من خلال تجار المفرق وبدأت تجارة المصابيح المخصصة للإنارة عبر شركات الجملة الكهربائية.

وكان «ميغيل تي» يعتقد أن التغيير في سياسة التوزيع لم يكن ناجحاً بما فيه الكفاية، وسرعان ما أدرك عدم الراحة في العمل مع تجار الجملة وأصبح يبحث عن تحالف مع الشركات غير المنافسة التي كانت منتجاتها تباع في محلات تجارية خاصة بالأدوات الكهربائية، وقام بإقناع مديري الشركات العامين المنتجة للأسلاك والكابلات الكهربائية والمحولات بضرورة الاندماج في تحالف واحد. وتم تأسيس شبكة من الممثلين التجاريين الذين يبيعون سلع هذه الشركات. وضع كل منتج إنتاجه في مخازن الممثل التجاري بشروط البيع مع الحصول على عمولة، بعد ذلك يبيع الممثل التجاري السلع ويسلمها ويبلغ كل منتج حول هذا الأمر. وفي إسبانيا باع هؤلاء التجار هذا الإنتاج بشكل عام للشركات المتخصصة في التصليح الكهربائي، إن كان في المباني الجديدة أو التي تجري فيها عمليات الترميم. والجزء الأساسي من الإنتاج تم بيعه في مقرات المقاولين الذين كانوا يأتون إلى موقع التاجر ومعهم قائمة بالسلع الضرورية، وبعد ذلك يستلمونها فوراً. وحصل الممثلون التجاريون لقاء مثل هذه الخدمات من كل شركة على عمولات مناسبة. واحتل ثلاثة عشر فرعاً تجارياً كل سوق إسبانيا عملياً.

وكل هذا مع نفقات على العمولة فقط - أي نفقات متغيرة - وباستثمارات قليلة في هذه المحلات - المخازن الثلاثة عشرة. ومن المناسب القول إنه بفضل أن الشركة كانت الأولى في دخولها للسوق الإسبانية في بيع المصابيح المخصصة للإنارة، كانت أرباح ***JFP*** مرتفعة جداً. وبيعت السلع الكهربائية بسعر أكثر بـ 2.5 - 3 مرات من أسعار المعمل.

ومع الوقت أصبحت ***JFP*** المتصدر غير الرسمي للشبكة التجارية، حيث خضع الممثلون التجاريون بشكل أساسي إلى صاحب المبادرة «ميغيل تي»، وقد تعامل المدير العام الشاب لـ ***JFP*** بصدق، وهم قدموا لشركته خدمات رائعة وحققوا لها مبيعات متزايدة وحصلوا على 10% كعمولة لهم. بينما كانت الشركات الأخرى تدفع لهم 5% لا أكثر.

تغيير التشكيلة

ساعدت التغيرات في تصاميم السلع الكهربائية على نجاح ***JFP***، ففي البداية طرح كل نموذج للمصباح وخياراته التي كانت بحدود 50 خياراً، 16 لوناً وتألف من أجزاء متعددة وكانت خاصة بهذا النموذج فقط. وكان هناك حوالي 3200 عنصر. وقام «ميغيل» بتقليص عدد الألوان التي ينتجها كل مصباح إلى 4 ألوان (أبيض وأسود وذهبي وفضي)، وأجرى تعديلات على تصاميمها. وهذا الابتكار جعل من الأجزاء الأربعة الأساسية للمصباح مرتبطة مع بعضها البعض تماماً، مما أدى إلى تقليص عدد العناصر المكملة له إلى 200 فقط. وهذا قاد بدوره إلى زيادة الرواج التجاري للمخازن التجارية، وبالتالي للشركة نفسها وزبائنها المباشرين.

كما أدخل «ميغيل» أيضاً تعديلات جوهرية في عملية تصميم أجهزة الإنارة التي ينتجها. وحتى عام 1985 قرر «ميغيل» أنه لابد من إبداع شكل آخر وأسلوب أصيل في تصميم أجهزته، وأراد أن تكون معروفة جداً.

إن تآلف بعض العوامل، لاسيما: الصدارة في إنتاج أجهزة الإنارة في أسبانيا، وشبكة «الفروع» التجارية من 13 ممثلاً تجارياً مستقبلاً. وإنتاج بتصاميم رائعة وعلاوات ضخمة، قد حولت الشركة إلى إحدى الشركات الأكثر ربحاً في هذا المجال في إسبانيا. وحجم المبيعات المتوقع لعام 1989 بلغ حوالي 1.5 مليار بيسو، مع أرباح صافية بقيمة حوالي 40 مليون، وحصة في السوق تعادل 25-30%.

تعيين خافيير روكاسالباس

لم تكن للشركة، بمواجهتها لزيادة حادة في الطلب، قدرات كافية لتلبية جميع الحجوزات. زد على ذلك أن «ميغيل» كان مهتماً بشكل جدي بالصعوبات المتنامية في إدارة الشركة. لذا قرر عام 1988 تعيين «خافيير روكاسالباس» مديراً عاماً للشركة. وأصبح «ميغيل» المدير التنفيذي، وأما أخوه، «خافيير تي» فأصبح رئيساً للشركة. كان «روكا سالباس» يبلغ من العمر أربعين عاماً وكان مهندساً، لكن عمله الأول كان مرتبطاً بتصميم الإنتاج. وقبل انتقاله إلى ***JFP*** كان يعمل في مصنع لإنتاج البلاستيك، حيث خرجت التزاماته عن إطار الأعمال التقنية الصرفة.

وأوضح «روكا سالباس» أنه بـالرغم مـن أن الإنتـاج كـان لـه ذلـك الشـكل الخـارجي الرائع، فإن جودته كانـت متدنيـة. ونتيجـة لاسـتخفاف الشركـة بالجانـب الميكـانيكي الآلي في المعدات ظهرت صعوبات جمة أثناء تجميع المصابيح في الإنتاج. وفي عام 1989 زاد من عـدد مجموعة التصميم، إذ دعا للانضمام إليهـا «كـارلوس غـالان» مهنـدس ومصـمم في الميكانيـك الآلي. كما انضم إليها أيضاً مصمم في العمليات الآلية ورسامين.

وحتى نهاية عام 1991 كان قسم التصميم والجودة الذي يضـم مـن 12-14 شخصـاً، مسؤولاً عن المواصفات الإنتاجية وتطابق مقاييس السلامة والتصميم كعناصر محددة وكذلك كل منتجات المجموعة. وغيرت الشركة من عملية التصميم: فإذا كانـت التكلفـة الأساسـية في البداية قد أصبحت معروفة في نهاية العمل فقـط، فإنهـا أصـبحت معروفـة الآن قبـل بدايـة أعمال التصميم.

وأصبح إنتاج المصابيح ذات الفولتات المنخفضة قمة الإنتاج عام 1988، والتـي كانـت مخصصة لإنارة اللونين الأسود أو الأبيض مع جهاز مثبت ولمبات متحركة. وكانت هذه عبـارة عن منتجات بسيطة التصميم والإنتاج والتجميع والتثبيت في مكان الاستخدام، كما كان هـذا بمثابة إنتاج قياسي ذي جودة متوسطة يتم شراؤه من قبل المقاولين من الشركـات الكهربائيـة والإلكترونيـة ذلـك لأنهـا توضـع بسـهولة في المنـازل والمكاتـب والمحـلات التجاريـة وغيرهـا. وانشـغلت «الفـروع» الثلاثـة عشر مـن الممثلـين التجـاريين بالمبيعـات دون النظـر إلى نـوع المسـتهلك. وعممـت ***JFP*** قائمـة موحـدة بالأسـعار ووعـدت بحسـومات قـدرها 4% لكـل المستهلكين.

الجهد في التشكيلة

احتدت المنافسة بقوة ابتداءً من عام 1998 في سوق أجهزة الإنارة في إسـبانيا، وظهـر العديد من المصنعين الذي أشبعوا السـوق بهـذه الأجهـزة التـي تشـبه في منظرهـا الخـارجي لمصابيح ***Troll***، حتى أن البعض قـام بتصـوير إنتـاج ***Troll*** مـن أجـل إعلانهـا في كاتالوغـات الشركات المنافسـة. ومنـذ نهايـة 1991 طـرح 25-30 مصـنّعاً إسـبانياً لأجهـزة الإنـارة أجهـزة قياسية متشابهة مخصصة للإنارة. ونتيجة للمنافسـة السـعرية حـدث انخفـاض في العـلاوات التجارية من 30% عام 1988 إلى 15% عام 1991.

ونتيجة لذلك قرر «ميغيل» أنه إذا كانت منتجات ***Troll*** تباع بشكل جيد في إسبانيا، فإنها ستحقق ذلك النجاح أيضاً في فرنسا، حيث كانت حصة الشركة من التصدير تقدر بحوالي 4 ملايين بيزو. ووصل «ميغيل» إلى مدينة «ليون» واشترى هناك بناية قديمة بالقرب من محطة القطار السريع وعيَّن «خوسيه سيتيا» في منصب المدير العام لشركة ***Troll France***، وقد كان من كاتالونيا وعمل قبل ذلك مقاولاً في شركة «مرسيليا» الكهربائية.

في عام 1988 صدَّرت ***JFP*** إنتاجها إلى فرنسا بقيمة 46 مليون بيزو، وكان هذا الإنتاج هو بمثابة التشكيلة الأولى للشركة. وواجه هذا الإنتاج القياسي في سوق فرنسا صعوبات كبيرة. عدم تطابق الجودة والأسعار وعدم وجود وثيقة المنشأ على أراضي فرنسا. إلا أنه وبفض مظهرها الخارجي الجذاب فقد تم تقبلها بشكل جيد من قبل المستهلكين، وأصبح هذا الأمر عاملاً حاسماً في مصير مصابيح الإنارة من ماركة ***Troll***.

كان من الصعب جداً الوصول إلى مستوى هام في المبيعات في فرنسا إذا لم يتم طرح تشكيلة شاملة وكاملة ومتطورة من الإنتاج. وكان إنتاج ماركة ***Troll*** مخصصة حصراً للإنارة في الغرف، ولم تنتج الشركة مصابيح مخصصة للمعامل مثلاً أو للحدائق والأنفاق والصالات الرياضية.

وعلى الرغم من كل هذه العقبات فقد قرر كل من «ميغيل» و«خافيير» بحسم الدخول إلى السوق الأوروبية من خلال التغيير التدريجي لتشكيلة الإنتاج. وبدأ بتصميم وإنتاج وبيع أجهزة الإنارة الصناعية. وقد فسر «روكا سالباس» هذا الأمر بقوله: «كنا نعتقد أنه سيكون من الصعب على منافسينا، والذين كان أغلبيتهم من الشركات الصغيرة، استنساخ المواصفات المتقنة لأجهزة الإنارة من الجيل الجديد والتي كنا نريد تصميمها وطرحها في الأسواق. وكنا خارج المنافسة بالمقارنة مع الشركات المقيدة لا بقدراتها التقنية فحسب، بل بإمكانياتها المالية أيضاً، حيث تطلبت أجهزة الإنارة من هذا النوع حوالي 20 مليون بيزو كاستثمارات تصرف على التصميم والمعدات وغيرها.

وهذا التغيير كان يستند أساساً إلى حاستنا السادسة، ولا أعتقد أننا أدركنا هذه الحقيقة بشكل واقعي، والتي كانت تنص على أن تغييرات تشكيلة الإنتاج لابد أن تجر وراءها تغيرات حادة في نوعية الأسواق الاستهلاكية وفي قنوات الترويج وفي وسائل التسويق ونقل السلع.

وعندما طرحوا في الأسواق المجموعة الأولى من أجهزة الإنارة من الجيل الجديد، امتنعت المخازن التجارية للسلع الكهربائية العمل في ترويج هذه البضاعة، فقد كانت صعبة للغاية ومصممة للاستخدام الخاص وبيعت بشكل بطيء جداً. وإضافة إلى ذلك كانت تتطلب أجهزتها إجراء بحوث أولية للمتطلبات الخاصة في الإنارة وعوامل عديدة لمحيط الإنارة.

العمل مع المصممين

لإدخال الإنارة الهندسية الصناعية إلى السوق كان لابد من إقناع الأشخاص الذين يقومون بحجزها، بضرورة استخدامها. وكان يمكن أن يقوم بهذا المهندسون المعماريون والمختصون في ديكورات المحلات من الداخل ومصممو واجهات المحلات الخارجية ومهندسو الإنارة وغيرهم. وحسب مكان الإنارة (الفنادق والملاعب والمحلات التجارية والمشافي... إلخ). يقوم المصمم بدراسة متطلبات الإنارة (فرز الألوان والقوة وغيرها) ويقرر المسائل التالية: ما هو النوع، وما هو العدد والمواصفات وتمركز مصادر الضوء التي يمكن وضعها للحصول على المفعول الجيد. وفيما إذا كانت الأبنية جديدة لابد من الاتفاق مع المصمم حول الماركة المطلوبة والنموذج، عندما يكون التصميم على الورق. ويقول «روكا سالباس» في هذا الصدد: «المصمم هو الشخص الجديد في عملية التجارة في شركتنا... قبل هذا لم نقم بأية خطوات للتأثير على الزبون. وبسبب سهولة وبساطة إنتاجنا النسبي لم يكن هذا ضرورياً حسب رأينا... وأدركنا أنه كانت لدى الزبائن تصورات عنا - وإن قلنا بشكل عام فقد كانت لديهم هذه التصورات في الواقع - وعن شركة ***SEAT*** عندما كانت تنتج 600 نموذج، من الممكن أنه كنا نستطيع في ذلك الوقت أن نختار استراتيجية أخرى لعلاقاتنا مع المنافسين، فعلى سبيل المثال، انخفاض الأسعار أو خلق ماركة تجارية جديدة، لكننا لم نقم بهذا. وهذا لا يعني أننا لم نكافح للدفاع عن مواقعنا في السوق، ذلك لأننا أدركنا تماماً أن الجزء الأكبر من المبيعات يتألف من إنتاجنا القياسي هذا».

لغاية تلك الأوقات أي عام 1988، توصل الممثلون التجاريون في مدريد وبرشلونة إلى معاهدة سرية حول تغيير الأدوار. وأرادوا أن يصبحوا مستقلين

وموزعين حصريين في مناطقهم الجغرافية، أي شراء الإنتاج وبيعه حسب أسعارهم. وبهذا الشكل يحصلون على الأرباح وليس العمولات. وتم تقبل هذا الاقتراح كل حسب رأيه، فمنتج المحولات وافق على التغيرات المقترحة، وأما منتج الكابلات الكهربائية لم يرفض هذا الاقتراح فحسب، بل قطع العلاقات معهم.

ورفض «روكا سالباس» الاقتراح، لكنه استمر في العمل معهم، محاولاً إقناعهم في الوقت نفسه بيع الإنتاج النموذجي وتسوية العلاقات مع المصممين، ولمساعدتهم في ذلك وظفوا أربعة نساء شابات (اثنتان في مدريد واثنتان في برشلونة). وكان على هؤلاء الشابات القيام بتعريف المصممين على شركة ***JFP*** وعلى إنتاجها الجديد للإنارة الصناعية، ويقول «روكا سالباس» في هذا: «استمرينا في اقتناص الاقتراحات، لكننا سرعان ما أدركنا أنه لا يكفي عدد «الشابات»، وكان علينا أن تكون لدينا القدرة على حل مسائل المصممين أو بمقدار معين، نكون في وضع يسمح لنا بتقديم كل الشروط المناسبة لهم كي يجدوا بأنفسهم الحلول لمشاكلهم. وشملت تلك الشروط تقديم المعلومات التقنية الضرورية ونماذج المنتجات، واستعراض وتفحص الأبنية أو الأماكن التي يمكن التحكم من خلالها بالإنارة ومعاينة النتائج على أرض الواقع.

كانت عملية المبيعات صعبة جداً، حيث كان القرار النهائي عن ماركة ونموذج المنتجات التي سيتم تركيبها، لا يتعلق بالمهندس - المصمم فقط، بل بالمقاول أيضاً الذي يقوم بتركيب نظام الإنارة الكهربائية، وعند التحليل النهائي - يرتبط ذلك القرار بمالك البناء بما أنه هو الذي يدفع النفقات».

ودخلت ***JFP*** ببطء إلى سوق مصادر الإنارة الصناعية المعمارية من خلال بيع السلع على أساس التعاون مع المهندسين - المصممين. إلا أن هذه السوق شكلت 5% فقط من حجم مبيعات الشركة عام 1990، حيث زادت نفقات التسويق والتجارة بحدة.

ولتسريع عملية تغيير التشكيلة قررت ***JFP*** عام 1991 قطع علاقاتها مع ممثلي برشلونة ومدريد وافتتاح مكتبها التجاري الخاص مع صالة عرض. وكان فرع برشلونة المسؤول عن السوق والترويج في كاتالونيا يملك مجموعتين: الأولى مؤلفة

من ثلاثة أشخاص يمارسون بيع السلع الكهربائية من مخازن المحلات، والثانية كانت تمارس تجارة المفرق للتشكيلة النموذجية. وحتى نهاية عام 1991 توجهت المجموعة الثانية في برشلونة إلى سوق المهندسين - المصممين. وقد زار ثلاثة أشخاص من هذه المجموعة الزبائن المحتملين، وواحد فقط كان يمارس تصميم المشاريع. وكانت المجموعة الأولى مربحة أكثر من الثانية، ذلك لأنه في نهاية عام 1991 بقيت مبيعات الإنتاج النموذجي تشكل ما نسبته 80% من حجم مبيعات الشركة العام.

وفتحت أمام الشركة فرصة افتتاح فروع خاصة مشابهة في بقية المدن الكبرى في إسبانيا. وكان هذا القرار يتعلق بعاملين: **الأول**:- بحجم المبيعات والنجاح المالي المحققان من الفرعين الذين تم افتتاحهما في برشلونة ومدريد، **والثاني**: - بالعلاقة مع الممثلين التجاريين «القدامى». فقد كان عليهم إبداء استعدادهم وقدرتهم على تحريك وترويج الجيل الجديد من الإنتاج المخصص للإنارة الصناعية المعمارية. وعلق خافيير روكاسالباس» في نهاية 1991 قائلاً:

«من الممكن أن لا أكون محقاً، لكنني أعتقد أنه حتى الشخص المراقب يدرك أن الإنارة في المنازل والمكاتب والمحلات التجارية والأمكنة العامة ستصبح أمراً أكثر ابتكاراً. وفي الواقع، إن الإنارة أصبحت جزءاً جمالياً هاماً للأبنية والمواقع المختلفة. وبهذا الشكل، علينا طرح لمبات ***Troll*** بمواصفات تقنية جيدة لتأمين إنارة ضرورية، وبشكل خارجي رائع يمكن أن يضفي صورة رائعة للمكان. لكن علينا أن نفسر هذا الأمر للمصممين والمقاولين وصاحبي المنازل أو لمدير المشتريات أيضاً. وأي واحد من هؤلاء الأشخاص يمكنه في أي وقت أن يكون مع أو ضد استخدام نوع معين من الماركة التجارية أو نموذج المصباح. ومن المهم تحديد المشاريع الجديدة في المرحلة الأولى حتى نجعل من إنجازها أمراً أكثر ربحية لنا.

وعملية نضوج القرار هذه يمكن أن تستمر لعدة أشهر من خلال طلب استثمارات هامة. وأما في النتيجة فنحصل على واحد من المشاريع العشرة التي تم الحجز عليها فقط! لكن من ناحية أخرى، وعندما ننجز المشروع المتكامل فنحن لا نبيع أجهزة الإنارة. نحن نبيع حلاً فردياً لمشاكل الإنارة».

في عـام 1991 أنفقـت الشركـة حـوالي 100 مليـون بيـزو عـلى الإعلانـات والمناشـير والبروشورات الخاصة بالإنتاج والمشاركة في المعـارض التجاريـة، وتـدخل في هـذا المبلـغ أيضـاً نفقات مشابهة لشركة ***Troll France***.

العالمية

في أواسط عام 1990 أصبح «فيليب مـارتينس» المـدير العـام الجديـد لشركـة ***Troll France***، وكان إسبانياً، لكنه كان يعرف سوق أجهزة الإنارة الفرنسية جيداً، وسرعان ما شكَّل مجموعة من ستة أشخاص في بيع منتجات ماركة ***Troll*** التجارية فقط، وكانـت لـدى هـؤلاء مهمتان: تجارة الجملة من خلال مخازن - المحـلات وتحريـك السـلع وترويجهـا للمصـممين، وكما في أسبانيا، لم يمارسوا أبداً مهمة البيع المباشر للمقاولين أو المستهلكين النهائيين.

وحتى نهاية عام 1991 أجرت ***JFP*** مراجعـة شـاملة لفـرع الشركـة الفـرنسي. وكانـت ***Troll France*** تملك رأسـمالاً ابتـدائياً بقيمـة 250 مليـون بيـزو، وأمـا في عـام 1981-1991، فكانت تملك 120 مليون بيزو. وقال «ميغيل تي»: «من وجهة نظر اقتصادية، فإن النجاحـات المحققة في فرنسا، مشكوك في أمرها كثيراً، لكـن، كنـا سـنتخذ القـرار الحاسـم في الـدخول إلى السوق الدولية عندما تعيش السوق الإسبانية النهوض، وكنا في وضع صعب جداً عندما تعاني تلك السوق من الكساد».

العقود والمفاوضات مع شركة *AEG*

وضع د. كيبلر من شركة ***AEG*** عقداً مع ***JFP*** في نيسان 1990، وكانـت تنتمـي ***AEG*** إلى مجموعة دايملر بنز غروب - وهي مختصة في إنتاج أجهزة الإنارة الصناعية، لاسيما الإنارة الفلورية. وتضم تشكيلتها حوالي كل أنواع الإنارة الصناعية الداخلية منها والخارجية، باستثناء مصادر الإنارة الموجهة فقط. ويقدر حجم المبيعات بـ 23 مليون بيزو عام 1990، وثلثاه تـأتي من الإنارة الداخلية، والباقي من الخارجية.

منـذ البدايـة كـان اقـتراح «كيبلـر» واضـحاً تمامـاً، فقـد اقـترح عـلى ***JFP*** عقـداً مزدوجـاً للتوزيـع المتبـادل للسـلع، ولم تكـن ***AEG*** تملـك في تشـكيلتها الأجهـزة الداخليـة

الصناعية الديكورية للإنارة الموجهة. واهتم زبائنها في ألمانيا بهذا النوع من المصابيح، لكنهم لم يرغبوا بتطوير الخط الإنتاجي الجديد، ذلك لأن هذا يتطلب استثمارات ضخمة جداً. وكانوا يفضلون إبرام معاهدة مع شركة من نوع ***JFP*** التي كانت تنتج مثل هذه المنتجات. وراقب مديرو الشركة الألمانية تطور شركة ***JFP*** منذ عام 1987 (في المعارض التجارية الدولية بشكل خاص) واعتبروا أن الشركة تتبع سياسة يمكن أن تثير اهتمامهم.

كانت إدارة ***JFP*** لاسيما (ميغيل تي) حذرة جداً أثناء المفاوضات، وكانت الاتصالات الأولى غير رسمية: زيارات إلى المعامل، تناول الغذاء وغيرها إلا أن العلاقات تسارعت وتوطدت عندما أصبح يتعاون معهم رئيس القسم الجديد للشركة «هيربرت فيلمي» عوضاً عن د. كيبلر، وقبل هذا كان «فيلمي» مديراً للتسويق والمبيعات، وقال «روكا سالباس» إن «فيلمي كان إنساناً بسيطاً ومتفهماً، فهو سرعان ما يغمركم بإنسانيته وصدقه».

وكان «فيلمي» ممثلاً أو مندوباً لـ ***AEG*** في المفاوضات، وكان «ميغيل تي» و«خافيير روكا سالباس» عن شركة ***JFP***ـ وقد روى «روكا سالباس» ما حدث قائلاً:

«كانت المفاوضات تقوم أساساً على العلاقات الإنسانية بين الطرفين، لكنها تطورت بالشكل غير المناسب تماماً، إذ إن «ميغيل» لم يتكلم الإنكليزية تماماً».

من الواضح أن ما أثار اهتمام مديري ***AEG*** التصميم العصري والأصيل والإمكانيات الإنتاجية الجيدة والتشكيلة المتنوعة للأجهزة الداخلية للإنارة الموجهة في إنتاج ***JFP*** - وهذا لا يتوفر إلا في شركة ناجحة فعلاً، وقال «روكا سالباس»:

«أعتقد أنهم كانوا يعلمون أن توزيع إنتاج ***AEG*** في إسبانيا وفرنسا كان ما يزال في مرحلة النشوء، وعلى الرغم من هذا فقد كنا ربما، أفضل الموزعين بالنسبة لهم».

واكتسبت المفاوضات لوقت طويل طابع النكتة، فعلى سبيل المثال، كنا نبدأ التعبير عن مخاوفنا من أننا إذا عقدنا اتفاقاً مع ***AEG.*** فيمكن أن نصبح تابعين لها، وأنه إذا «أصيبت الشركة بالزكام، فإننا سنصاب حتماً بالتهاب القصبات». وفي مثل

هذه الحالات ولإخراج المفاوضات من المأزق، اقترح «فيلمي» اللعب بلعبة «الروليت» والتي كنا أنا وميغيل فيها مديري لقسم ***AEG***، وحاولنا العثور على تلك القرارات أو النشاطات التي يمكن أن تقوم بها ***JFP***. وما إن افترضنا ذلك حتى قام «فيلمي» بتقديم عناصر مضادة أو أفعال قد تقوم بها ***JFP***، مدمراً بذلك كل افتراضاتنا. وكان «فيلمي» يعرف جيداً طريق تطوير شركة ***JFP***.

إن إمكانية البيع البطيء لمجموعة كبيرة من أجهزة الإنارة من نوع ***Troll*** في ألمانيا من خلال شبكة ***AEG*** التجارية قد جذبت تماماً ***JFP***. (تتألف الشبكة من 70 ممثلاً تجارياً). إضافة إلى أن العلاقات مع مجموعة «ديملر بنز غروب» ومن خلالها مع البنك الألماني، يمكن أن تؤدي إلى زيادة فعلية في حجم المبيعات، وتم افتراض أن الشركات الأخرى من المجموعة ستعطي الأفضلية لشراء سلع شركة ***AEG***. وكانوا يأملون أيضاً أن علاقاتهم معها ستصبح عاملاً حاسماً للحصول على وثيقة «المنشأ» لأجهزتها بسرعة في ألمانيا. زد على ذلك، ومهما كان الموقع الذي تشغله فروع ***AEG*** في أوروبا، فإن ***JFP*** تستطيع بيع إنتاجها من خلالهم، إلا أنه إذا قرر مديرو ***JFP*** أن بعض فروع ***AEG*** لا تناسبهم، فبإمكانهم أن يختاروا أي موزع آخر أو أية قناة توزيع وترويج أخرى. كما لاحظت ***JFP*** أيضاً المزايا الكبرى لبيع منتجات ***AEG*** في إسبانيا وفرنسا.

«من الواضح أن ماركة ***AEG*** التجارية ومنشأها الألماني لهما أهمية كبرى، وأدركنا أن منتجات ***AEG*** سوف تتركز في إسبانيا في سوق السلع الغالية الثمن وعالية الجودة، لذا قد لا نحقق أحجام كبيرة للمبيعات أو أرباحاً كبيرة كالموردين والموزعين. إلا أنه كان واضحاً لنا أن الشراكة مع ***AEG*** ستزيد من شهرة ***JFP*** في إسبانيا وستساعد على تقوية صورة منتجات ماركة ***Troll*** وصورة الشركة أيضاً.؟ وهذا يمكن أن يساعدنا في الحصول على فرصة جديدة للشروع في عملية التصميمات.

زد على ذلك، نستطيع أن نطرح تشكيلة متكاملة متطورة من السلع في فرنسا وإسبانيا. وعندها سنؤمن للزبائن كل أجهزة الإنارة المطلوبة عملياً للأبنية الجديدة أو للمشاريع المعمارية المتكاملة. وبعبارة أخرى: كان يمكن أن تكون

لـدينا تشـكيلة متكاملـة مـن الإنتـاج، واسـتطعنا بـذلك أن نلبـي أيـة متطلبـات في مجـال الإنارة الصناعية».

وكان «روكا سالباس» يفترض أن التجـارة بمنتجـات شركـة ***AEG*** في إسـبانيا وفرنسـا لا يتطلب زيادة في الكادر التجاري، لكنه يتطلب زيـادة في احتياطـات الإنتـاج وتوسـيع أمكنـة التخزين. وأثناء مناقشة الاتفاقات كانت تظهر المشاكل في بعض الأحيان وبدا، لوقـت طويـل جداً، أن المفاوضـات يمكـن أن تتوقـف. وظهـرت إحـدى هـذه المشـاكل عنـد تحديـد حجـم المبيعات والالتزامات لشراء منتجات كل شركة. وفي المرة التالية ظهرت الاختلافات عندما قـال «ميغل تي» بأنه لا يرغب في وقـف تزويـد «أولـريخ سـيتلر» بالمنتجـات، وهـو كـان صـاحب مخزن السلع الكهربائية في «شتوتغارت»، وكان المورد - الموزع الدائم لسلع ***JFP***.

التفكير قبل توقيع الاتفاق

بدا أن كل شيء على ما يرام، إلا أنه بقيت بعض المسائل التي كانت تقلق «ميغيـل»، فمن جهة، كان هناك خوف من أن «الكبـير سـيأكل الصـغير»، وكـان يشـعر أنـه إذا حققـت مشتريات شركة ***AEG*** حجماً كبيراً، فإن الألمان سـيملكون نفـوذاً كبـيراً عـلى الكاتـالونيين، وفي نهاية المطاف سوف يستولون على كل شيء تماماً. هـل كانـت خشـيته واقعيـة وكيـف يمكـن التغلب عليها؟ ومن جهة أخرى، لم يعرف إلى أي حد يمكن الوثوق بهذا التحـالف. هـل كـان يجب أن يكون تحالفاً تجارياً صرفاً أم يجب إدخال بعض المواد الأخرى؟ وبأي شـكل يمكـنهم الحصول على أقصى حد من الأرباح من هذا التحالف؟ وكيف يمكن إخفاء ما لا يمكن إخفاؤه هنا؟ وكان يرغب كذلك معرفة ما يجب عملـه مـع «سـيتلر»، المـوزع الألمـاني، وألا يمكـن أن تكون ***AEG*** تخفي شيئاً ما لا يعرفه هو.

في مساء متأخر من الحادي والعشرين من كانون الثاني عام 1991، ناهضاً من فراشه، اقترب «ميغيل» من الطاولة وبدأ بقراءة العقود من جديد، إذ كـان يفـترض توقيعهـا في يـوم الغد. بدا له بالنسبة للشركتين أن اتجاه العلاقات «إسبانيا تبيع ألمانيا» أهم بكثير من علاقات «ألمانيا تبيع إسبانيا وفرنسا». واعتبر ميغيل أن تناسب العلاقات ما بين الطرفين هو حوالي 90 على 10.

الأسئلة:

1- ما هي الجوانب القوية والضعيفة في الشركة الكاتالونيـة؟ وكيـف ولمـاذا تغـيرت كلها دائماً؟

2- ما هي التغيرات الهامة في استراتيجية ***JFP*** والتـي تـم إجراؤهـا ومـا هـو سـبب ذلك؟

3- ما هو الدور الذي لعبته مراكـز بيـع المصـابيح في نهايـة القصـة؟ وبأيـة طريقـة حاولت ***JFP*** أن تؤثر على الناس المهتمين بالشراء؟

4- بماذا تختلف الأسواق في دول أوروبا؟ وما هي الأخطاء التـي ارتكبـت في إسـبانيا وفرنسا؟

5- لماذا تقيم ***JFP***, معاملها الخاصة؟

6- ما هو رأيكم، هل يجب تقديم النصيحة للشركة لتوقيع المعاهـدة مـع ***AEG*** أم لا؟

الفصل الخامس

المعلومات والبحوث التسويقية

لدى قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكونوا قادرين على:

- الحديث عن أهمية المعلومات للشركة.
- إعطاء تعريف للنظام المعلوماتي التسويقي ووصف أهم جوانبه.
- تعداد أربعة مراحل لإجراء البحوث التسويقية.
- مقارنة مزايا وعيوب أساليب جمع المعلومات المختلفة.
- وصف الأساليب الأساسية لتقييم الطلب الجاري في السوق.
- الحديث عن الطرق الخاصة المستخدمة للتنبؤ بالطلب المحتمل.

معلومات للتأمل

***Qantas*: النمو في سوق المستقبل**

عندما ازداد الطلب على النقل الجوي بحدة في منطقة حوض المحيط الهادئ. انكشف «القاع الذهبي» بالنسبة لشركة الخطوط الدولية الأسترالية ***Qantas*** ففي هذه المنطقة توجد العديد من الدول التي تتصف بوجود وتائر النمو الاقتصادي العالية في العالم مثل أستراليا والصين واليابان، وكذلك الدول التي تسير منذ فترة قصيرة، على طريق النمو والتطور الصناعي كهونغ كونغ وماليزيا وسنغافورة وكوريا الجنوبية وتايوان وتايلاند. وتتفوق وتائر نمو حجم النقل الجوي في هذه المنطقة بصورة لافتة على المستوى المتوسط العالمي. وتشير توقعات التطور الصناعي أنه منذ بداية عام 1997 سوف ينمو حجم عمليات النقل الجوي في حوض المحيط الهادئ إلى 10-

14% في العام، وحتى العام 2000 ستتم على أراضي هذه المنطقة ما نسبته 40% مـن حجـم عمليات النقل الجوي الدولي للمسافرين.

إن مثل هذا النمو الهام والمعبّر يتيح لشركة ***Qantas*** وغيرها من شركات الطيران التي تخدم منطقة حوض المحيط الهادئ، آفاق وفرص كبيرة جداً. وفي الوقت ذاتـه تواجـه إدارات هذه الشركات العديد من المشاكل الجديدة. ولكي يتم استخدام والاستفادة مـن المزايـا التـي تقدمها زيادة الطلب عليها وإلى أقصى درجة ممكنة، يُفترض مـن شركـة ***Qantas*** في البدايـة أن تقوم بتنظيم هذا الطلب بدقة والاستعداد التام لتلبيته. ويمكن النظر إلى عمليـات النقـل الجوي من وجهة نظر عناصر عديدة، وتأتي هنا عدد ومواصفات المسافرين المحتملين، وزمان ومكان مهمة رحلاتهم. وعلى الشركة أن تخطط مسبقاً إن كان للطلب الإجمالي أو الطلـب في كل سوق معينة للنقل الجوي والتي تسعى لتخدمها. ومن ثم على شركـة ***Qantas*** أن تقـيّم حصة هذا الطلب الإجمالي التي يمكن أن تشغلها أثناء اتباع الإستراتيجيات التسويقية البديلة مع اعتبار الالتزامات التنافسية المتنوعة. زد على ذلك يجب على الشركة أن تتوقـع الطلـب لا للعام القادم فحسب، بل لعامين قـادمين. أو خمسـة أعـوام أو حتـى للعديـد مـن السـنوات القادمة أيضاً.

إن توقع الطلب على عمليات النقل الجـوي لـيس بـالأمر السـهل إطلاقـاً، وإن تكـرار واتجاهات الرحلات الجوية ترتبط بالعديد من العوامل. وبهذا الشكل، لابد لشركـة ***Qantas*** لتحديد توقع دقيق للطلب، أن تتنبأ قبل أي شيء بتغيرات هذه العوامل، والتي تنتمي إليهـا الظروف الاقتصادية في أرجاء العالم قاطبـة وفي دول معينـة أيضـاً. والمواصـفات الديموغرافيـة والنمو السكاني والوضـع السـياسي والإنجـازات التكنولوجيـة ونشـاط المنافسـين وغيرهـا مـن العوامل، وعلى أغلبية هذه العوامل لا تستطيع شركة ***Qantas*** أن تؤثر ذلك التأثير المهم.

إن الطلب يمكن أن يتغير بسرعة وبشكل غير متوقع، فالنمو الاقتصـادي النسـبي والاستقرار السياسي في اليابان وأستراليا وغيرها من دول حوض المحيط الهـادئ مـثلاً، قـد كان لهما عملياً الدور في هـذا «الانفجـار» في عمليـات النقـل الجـوي في هـذه المنطقـة. والعدد المتزايد باستمرار للسياح من كل دول العالم كـان متمركـزاً هنـا بالتحديـد. ففـي أستراليا على سبيل المثال، زادت السياحة الأجنبية بمـرتين تقريبـاً مـن عـام 1984 وحتـى

1988. ويمكن أن يكون قد زادت أيضاً بثلاث مـرات مـن عـام 1988 وحتـى 2000. حتـى أن سكان الحوض الهـادئ أصـبحوا سـواح أيضـاً لاسـيما في عـام 1996 إذ وصـل عـددهم إلى 12 مليون ياباني وقاموا بتمضـية عطلهـم خـارج الـبلاد، مـما يزيـد عـن 10% عـما كانـت عليـه السياحة في العام الماضي. وإن الأشخاص العمليين المقتـدرين هـم المصـدر الأسـاسي لإيـرادات شركات الطيران في هذه المنطقة. إلا أن أغلبية السواح ليسوا مـن رجـال الأعـمال المقتـدرين. ولغاية نهاية القرن، فإن واحد من بين كل خمسـة سـواح في العـالم سـيقوم بـرحلات عمليـة، حيث العديد منهم سيستفيد من الحجز على الدرجة السياحية. والحقيقـة أنـه بوجـود مثـل هذه التغيرات الجذرية، فإن توقع حجم الطلب يبقى أمراً في غاية الصعوبة. ولابد أن نتـذكر هنا «الانفجار - الآسيوي الجنوبي»، فانضمام هونـغ كونـغ إلى الصـين قـد مـر بسـهولة بعـض الشيء، إلا أنه ظهرت بعض المخـاوف مـن أن السياسـة الاقتصـادية لـبعض الـدول الصـناعية الجديدة في المنطقة قد خرجت من تحت السيطرة. ومن الصعب القول ما يمكـن أن يحـدث في حالة نشوب نزاع ما.

والواقع أعقد من ذلك بكثير: إذ على ***Qantas*** أن لا تتنبأ بحجم الطلب فحسب، بـل بكمية العوامل الأخرى أيضاً، والتي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تلبية هـذا الطلـب. فعـلى سبيل المثال، لابد من معرفة ما هي الخدمات التي ستقدم في المطارات وكيف سينعكس هذا الأمر على قدرات ***Qantas***، وهـل سـيكون هنـاك الكـادر المؤهـل لتجهيـز الطـواقم الجويـة والخدمات الأرضية للطائرات؟ وبالرغم من أن حجم طلب النقليات الجويـة في منطقـة آسـيا والمحيط الهادئ سيزيد بقوة، فإن نظام دعم وتجهيز وضمان الرحلات ما زال كما في السابق. وإن عدم كفاية الأراضي المخصصة للإقلاع والهبوط والأحجام غير الكبـيرة للمطـارات يحـد في الواقع من عدد الرحلات والذي يمكن التخطيط لـه مـن شركـة ***Qantas***. وبالتـالي فـإن قـرار اقتناء عدد أقل من الطـائرات، لكـن عـلى أن تتسـع لمسـافرين أكـثر، قـد يكـون هـو القـرار المناسب لها. ويتطلب في هذه الحالة عدد أقل من طواقم الطائرات، لكـن أثنـاء هـذا يمكـن للطائرات الكبيرة أن تنقل في رحلة واحدة عدداً أكبر من المسافرين، مما يجعل من كل طائرة مربحة أكثر.

تزداد المنافسة بحدّة في هـذه المنطقـة. والشركـات ذات الخـبرة الكبـيرة وغـير الآسيوية كشركة «أميركان إيرلاينز» و«بريتش إيرلاينـز» و«أنيايتيـدو فيرجـين» تهـاجم

عملياً الأسواق المحلية وتقوم بتخفيض الأسعار. في الوقت ذاته تدافع الشركات المحلية مثل «تايواندإيفا إيرلاينز» و«مالازيا إيرآسيا»، بقوة عن أسواقها. وتعتبر «سينغابور أيرلاينز» و«كاتاي باسيفيك» من شركات الطيران المتقدمة في العالم والتي تناضل من أجل الحفاظ على مواقعها في السوق. وتملك «سينغابور إيرلاينز» 62 طائرة بما فيها 42 طائرة بوينغ 747. وتسعى الشركة لشراء 50 طائرة كحد أقصى: بوينغ 747 أو الطائرات إيرباص الضخمة.

تتخذ ***Qantas*** العديد من قراراتها على أساس التوقعات، وترتبط أهم تلك القرارات باقتناء الطائرات. وواضح أنه لتلبية الطلبات المتزايدة لابد من طائرات أكثر. لكن إلى مستوى؟ فإذا اعتبرنا أن كل طائرة بوينغ 747-400 تقدر بحوالي 200 مليون دولار، فإن الزيادة غير المتوقعة للحجوزات حتى على عدة طائرات يمكن أن يكلف الشركة مبالغ طائلة. في الوقت ذاته، إذا اقتنت ***Qantas*** عدداً أقل من الطائرات، أقل مما هو ضروري في الواقع، فإن مشكلة تلبية الطلبات سيتم حلها لفترة قصيرة وبشكل جزئي فقط. وكالعادة، فإن شراء طائرة جديدة قد يأخذ وقتاً يمتد لسنتين، وإذا أعادت ***Qantas*** تقييم حجم الطلبات لعدة فترات فقط، فإنها ستعاني خسائر كبيرة. وإذا لم تقيم حجم الطلب بما فيه الكفاية، فإنها ستفقد ربحاً مؤكداً وستخيب آمال المستهلكين الذين يفضلون السفر على طائراتها، مما يؤدي إلى خسائر غالية الثمن وستضرب بسمعة الشركة. ونتيجة لامتلاك شركات الطيران معلومات غير حقيقية، فإن الآلاف من طائراتها لا يتم استخدامها في أوقاتنا الراهنة.

لا بد لشركة ***Qantas*** أن لا تعرف عن النمو المتزايد والمتسارع للطلبات في المنطقة فحسب، بل طابعه المتغير دائماً أيضاً. إن انخفاض حصة المسافرين الذين يقومون برحلات عمل يعني أن الشركات تكافح بقوة من أجلهم ولا تقدم لهم أسعار مخفضة فقط، بل خدمات إضافية أيضاً. في أوروبا، حيث يدور صراع قوي هناك على مثل هؤلاء المسافرين، قامت «لوفتهانزا» ببحث دقيق، كان هدفه تحديد متطلبات رجال الأعمال. وكما توضح فيما بعد، أن أغلبيتهم يفضلون الصالات العامة للتسجيل والحجز والمرور عبر نقاط الجمارك، أما الآخرون فهم يفضلون الخدمة الذاتية. وهذا وذاك يكلف الكثير من الأموال بالطبع. إذاً ما هو الشيء المفيد والمربح؟ هل يجب أن

نجعل كل الخدمات نموذجية؟ ماذا يفضل الزبائن الجدد، وماذا يجب أن نفعل لتلبية طلباتهم على أفضل وجه؟

إذاً، إن مشكلة التوقع بحجم الطلبات لشركة ***Qantas*** ما هي إلا تلبية المتطلبات بشكل أو بآخر أو على أقل تقدير تخفيض أو زيادة حجم المبيعات - وهذه مسألة إعادة إحياء نشاط الشركة. وهذا ما على الشركة أن تفعله - السباق المستمر لتوقعات دقيقة(1).

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة، بعد أن تدرسوا مواد هذا الفصل.

1- لماذا تكون توقعات السوق هامة لمثل شركات الطيران هذه كـ: كاتاي باسيفيك و ***Qantas***؟

2- هل يكفي ***Qantas*** القيام بتوقعات تغييرات حجم الرحلات الجوية في المنطقة أم على الشركة أن تعتمد في خططها على بعض التوقعات الأخرى؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هي إذن هذه التوقعات التي يجب أن تقوم بها.

3- هل من الممكن، على أساس المعلومات ووتائر النمو الاقتصادي في المنطقة في الماضي، التخطيط لنفس مستوى الطلب للسنوات القادمة؟

4- هل معلومات الأبحاث لشركة «لوفتهانزا» في جنوب شرق آسيا مناسبة؟ وما سبب صعوبة القيام بهذه الأبحاث في آسيا الجنوبية؟

5- ما هي الطرق التي يجب أن تتبعها ***Qantas*** لتحديد قياس الطلب الإجمالي في السنوات العشر القادمة؟ كيف يمكن للشركة أن تتوقع أذواق المستهلكين خلال عشر سنوات؟

6- إذا توصلت ***Qantas*** لنتيجة مفادها أن السوق غير مستقرة، ماذا عليها أن تفعل لاقتناء طائرات جديدة؟

المدخل

في عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة فعالية الإجراءات التسويقية لابد أن يملك المديرون المعلومات اللازمة. وكما هو الحال بالنسبة لشركة ***Qantas***، فإنهم بحاجة إلى المعلومات عن حجم الطلب والزبائن والمنافسين والمتصدرين وغيرهم من الأشخاص العاملين في السوق. وحسب رأي أحد خبراء التسويق، فإن «إدارة الشركة بشكل عملي يعني تحديد مستقبلها مسبقاً، ولابد من أجل هذا من امتلاك المعلومات(2). وفي أحيان كثيرة يعاين خبراء التسويق المعلومات لا بصفتها أساساً لاتخاذ القرارات المناسبة، بل كمصدر يضمن تفوقاً مهماً إستراتيجياً على المنافسين»(3). منذ وقت ليس بالبعيد كانت الشركات غير كبيرة، وكان موظفوها يعرفون شخصياً كل زبائنهم تقريباً. ويحصل المديرون على المعلومات التسويقية أساساً أثناء تعاملهم مع الزبائن عن طريق مراقبتهم وطرح الأسئلة عليهم.

إلا أن العوامل الجديدة تشترط ضرورة الحصول على معلومات تسويقية نوعية ومتكاملة. وحسب نشاط الشركات، التي تستحوذ على نطاقات قومية ودولية، فهي تحتاج إلى المعلومات عن الأسواق الكبيرة والبعيدة. ومع نمو الإيرادات يصبح المستهلكون أكثر تطلباً وأكثر استفساراً واهتماماً عند اختيارهم للسلع، كما يحتاج التجار إلى معلومات أدق حول ردود فعل المشترين على المواصفات والخصائص المتنوعة للسلع. إن تطبيق الأساليب التسويقية الأكثر صعوبة واحتداد المنافسة تتطلب أن يمتلك التجار المعلومات إلى الحد الأقصى عن فعالية الأدوات التسويقية المطبقة من قبلهم. وفي الختام، يحتاج المديرون إلى المعلومات الحديثة لاتخاذ القرارات في العالم المعاصر المتغير بسرعة.

لا يمكن إلا أن نشير إلى النمو الهام في حجم المعلومات سهلة الوصول. ويعتقد «جون نيسبيت» أن العالم بدأ الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعلوماتي(4). وأكد أنه في الوقت الراهن هناك 65% من القوة العاملة في الولايات المتحدة مهتمة أو تعمل بشكل أو بآخر بمعالجة المعلومات، بينما في عام 1950 لم تشكل نسبة هؤلاء إلا 17% فقط. باستخدام الكمبيوترات الحديثة وغيرها من التكنولوجيا تخلق الشركات أحجام ضخمة من المعلومات. وفي الحقيقة يحصل المديرون المعاصرون أحياناً على كمية ضخمة من المعلومات. فعلى سبيل المثال، أشار أحد الأبحاث أنه إذا جمعنا كل المعلومات الواردة من الشركات والتي تم الحصول عليها بمساعدة أجهزة «سكانر» لمعالجة الشيفرة، فإن على المدير أن يتعامل أسبوعياً مع مليون وحتى مليار معلومة جديدة(5). وكما أشار «نيسبيت»: «ليست المشكلة في عدم كفاية المعلومات، بل في غزارتها»(6).

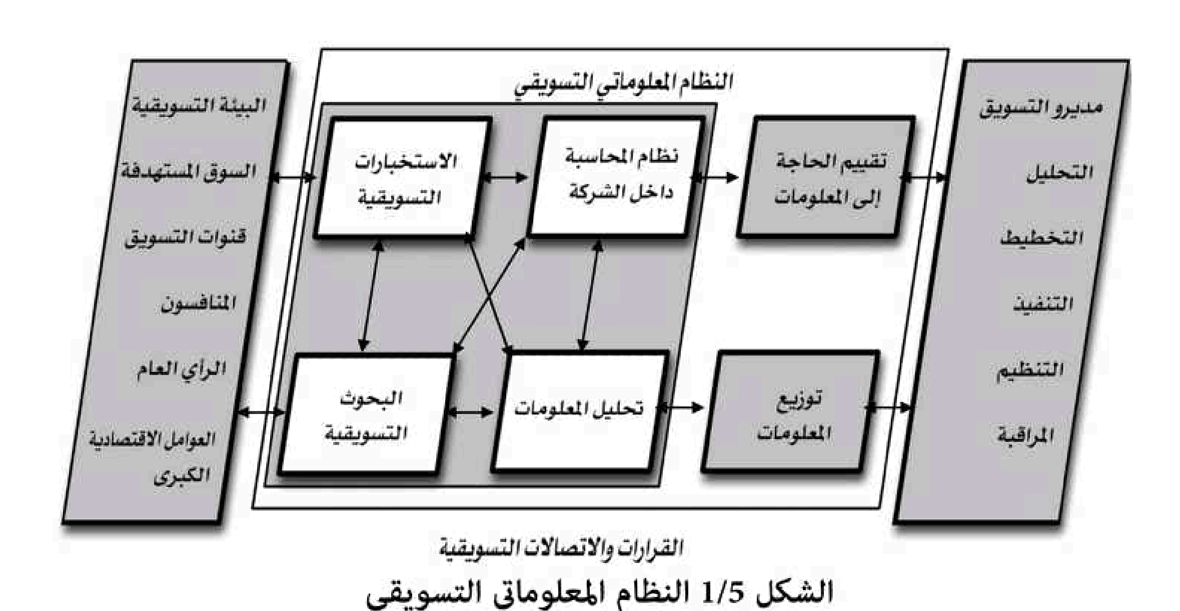
إضافة إلى ذلك يشتكي خبراء التسويق أحياناً من نقص المعلومات المفيدة، أو أنهم يقومون بدراسة كمية ضخمة من المعلومات غير المفيدة. إذا استعرضنا توزيع المعلومات داخل الشركة، فإن جهوداً كبيرة تبذل للبحث عن أبسط الحقائق. وغالباً ما يخفي الموظفون المعلومات، مفترضين أنها تنعكس سلباً على أعمالهم. وليس من النادر أن تأتي المعلومات المهمة بصورة متأخرة تماماً ولا يمكن الاستفادة منها. إضافة إلى أن هناك نقص كبير في المعلومات الجديدة، لذا لا بد على مديري التسويق من الحصول على المعلومات النوعية. تمتلك الشركات المعاصرة إمكانيات وقدرات هامة لتقديم المعلومات إلى المديرين، لكنهم نادراً ما يستفيدون منها. وأغلبية الشركات الآن تدرس وتعاين متطلبات المديرين من المعلومات وتصمم أنظمتها المعلوماتية بطرق مناسبة جداً.

النظام المعلوماتي التسويقي (ن م ت):

يتألف النظام المعلوماتي التسويقي من أشخاص وطرق وأساليب استقراء تستخدم لجمع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الحيوية والمعاصرة والدقيقة لاتخاذ القرارات التسويقية. وتتوضح في الشكل 1/5 نظرية نظام المعلومات التسويقي، ويبدأ هذا النظام من مديري التسويق وينتهي بهم أيضاً. والمديرون

بالتحديد هم الذين يقدرون الحاجة إلى المعلومات. ولجمع المعلومات الضرورية يبقى مفيداً جداً نظام المحاسبة داخل الشركة والمعلومات الاستخباراتية التسويقية والبحوث التسويقية. إن عملية تحليل المعلومات يجعل من المعلومات مناسبة أكثر للإدراك والاستخدام. وفي النهاية يقدم النظام المعلوماتي التسويقي المعلومات للمديرين بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد، لتساعدهم في تخطيط وتنفيذ ومراقبة الإجراءات التسويقية.

النظام المعلوماتي التسويقي (ن م ت) ,MIS *Marketing Information System*: **خبراء تجميع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الهامة والدقيقة لاتخاذ القرارات التسويقية وكذلك الأساليب والطرق العلمية المناسبة.**



الشكل 1/5 النظام المعلوماتي التسويقي

جمع المعلومات

إن المعلومات الضرورية للجهاز الإداري المختص بالتسويق يمكن الحصول عليها من نظام المحاسبة الداخلي للشركة، وكذلك أثناء جمع المعلومات الاستخباراتية التسويقية أو أثناء القيام بالبحوث التسويقية. بعد هذا يعالج نظام تحليل المعلومات المعطيات التي تم الحصول عليها ويقدمها إلى المديرين في شكل أكثر ملائمة.

نظام المحاسبة الداخلي للشركة

> **معلومات المحاسبة الداخلية للشركة**
> *Internal Records Information:*
> **هي المعلومات التي تم جمعها من مصادر الشركة الداخلية، والمخصصة لتقييم فعالية النشاط التسويقي، وكذلك لاكتشاف مشاكل وقدرات التسويق.**

إن أغلب مديري التسويق يستخدمون بانتظام المحاسبة الداخلية للشركة، لاسيما للقيام بالتخطيط اليومي وتحقيق الابتكارات الجديدة على أرض الواقع ومراقبة تنفيذ الإجراءات. وتشمل معلومات المحاسبة الداخلية للشركة الإحصائيات المجمَّعة من مصادر الشركة الداخلية والمخصصة لتقييم فعالية النشاط التسويقي ولتوضيح واكتشاف مشاكل وقدرات التسويق. يقوم قسم المحاسبة في الشركة بإعداد الميزانية المالية ويقدم تقريراً تفصيلياً للمبيعات الجارية والحجوزات والأسعار وحركة الأموال. ويضع قسم الإنتاج الحسابات التي تنعكس فيها زمان الإنتاج وتسليم هذه البضائع أو تلك وتوصيفها التفصيلي العام أيضاً. ويضع قسم الترويج تقارير عن ردود فعل متصدري السوق والمنافسين. ويقدم قسم التخديم المعلومات عن تلبية حاجات الزبائن أو عن مشاكل التخديم. والأبحاث التي تتم في أي قسم من هذه الأقسام يمكن أن تقدم معلومات مفيدة للأقسام الأخرى أيضاً. ويستطيع المديرون أن يستخدموا المعلومات الواردة من هذه المصادر الداخلية للشركة أو تلك لتقييم فعالية واكتشاف مشاكل التسويق والبحث عن فرص جديدة أيضاً.

إن نماذج اتباع المصادر الداخلية للشركة لاتخاذ القرارات التسويقية موجودة فيما يلي(7).

> عندما يشتري المستهلكون لأول مرة من محلات شركة ***Office World***، تعطى لهم «بطاقات اشتراك» مجانية، وهي تعطي الحق بالحسومات على سلع معينة وفي الوقت ذاته تقدم معلومات قيمة للشركة. ومنذ ذلك الوقت الذي اقترحت فيه ***Office World*** على المستهلكين استخدام هذه البطاقات في كل مرة يشترون فيها، أصبح بإمكانها رصد ما يشترون وأين ومتى. وتتيح هذه المعلومات لها مراقبة فاعلية ترويج السلع وكذلك إقامة العلاقات مع المستهلكين الذي يفضلون الشراء من محلاتها.

تعتبر **Istel** بمثابة نظام للعلاقات المتبادلة قام بتأسيسه شركة ***AT&T*** في أوروبا، وبمساعدة هذا النظام يستطيع تجار المفرق تبادل المعلومات حول المتطلبات. وحسب شروط هذا البرنامج يدخل المشترون في نادي ***IsTel*** مما يعطيهم الحق في الحصول على الحسومات على بعض السلع في محلات الشركة. وحسب إحصائيات شركة ***AT&T*** تتيح بطاقاتها للمستهلك المتوسط توفير *180* جنيه إسترليني في السنة. ويستخدم تجار المفرق هذه المعلومات أيضاً وذلك لإقامة قاعدة للبيانات وجذب المشترين «يسعى البقالون لمعرفة من ينفق أكثر من الأموال، لكنه لا يكون من زبائنه. ومن ثم يسعون إلى جذبهم إلى محلاتهم بمساعدة محفزات مختلفة» - هذا ما أشار إليه «روت كيمب» من شركة ***IsTel***.

إن سهولة الوصول إلى معلومات المحاسبة الداخلية للشركة يتم عادة بسرعة ومن دون نفقات مادية، لكن مع ذلك تظهر هنا بعض المشاكل. وبما أن المعلومات الداخلية يتم جمعها لأهداف أخرى، فهي يمكن أن تكون غير كاملة أو يتم تقديمها بشكل غير مناسب لاتخاذ القرارات التسويقية. فعلى سبيل المثال، بيانات المحاسبة تخدم عادة لإعداد التقارير المالية، ولتقييم الإنتاجية، والترويج وفعالية العمل. وإضافة إلى ذلك تستعمل الشركات الكبرى حجماً كبيراً من المعلومات، لذا من الصعب جداً دراستها بشكل تام. ويجب على نظام المعلومات التسويقي أن يجمع وينظم ويعالج ويقدم جبال المعلومات هذه بشكل مناسب، كي يستطيع المديرون العثور على الحقائق الضرورية بسهولة وبساطة.

المعطيات الاستخباراتية التسويقية

المعطيات الاستخباراتية التسويقية هي المعلومات اليومية عن تغيرات الوسط التسويقي والتي تساعد المديرين في وضع المخططات التسويقية وتحسينها. ويحدد نظام جمع المعطيات الاستخباراتية التسويقية المعلومات الضرورية ويراكمها من خلال البحث في الوسط التسويقي، ومن ثم يقدمها لمديري التسويق. ويمكن الحصول على المعطيات الاستخباراتية التسويقية من عدة مصادر. وإن أغلبية البيانات المفيدة يمكنها إعلام موظفي الشركة: الإدارة، والمهندسين والعلماء ووكلاء المشتريات

والباعة. لكن كوادر الشركة، كما هي العادة، مشغولين للغاية وليس لديهم الوقت، وأحياناً الرغبة على نقل المعلومات المهمة. وعند هذا، على الشركة أن تحضر خصيصاً وتؤهل كوادرها «كرجال استخبارات» لجمع المعلومات ودراستها وتحديد الأهم منها ونقلها إلى الشركة.

المعطيات الاستخباراتية التسويقية *Marketing Intelligence*: **هي المعلومات اليومية حول التغيرات الحاصلة في الوسط التسويقي والتي تساعد المديرين في وضع المخططات التسويقية وتحسينها.**

زد على ذلك، يجب أن تسعى الشركة إلى جذب الموردين والوسطاء والمشترين لجمع المعلومات. والبيانات عن المنافسين يمكن الحصول عليها من المعلومات التي ترد في تقاريرهم السنوية وتصريحاتهم وإعلاناتهم. ومن المفيد رصد ما يقولونه عن المنافسين في الإعلانات والمعارض. وإضافة إلى ذلك تستطيع الشركات مراقبة أعمال ونشاطات المنافسين - باقتناء وتحليل منتجاتهم ومراقبة صفقاتهم التجارية وإجازات تراخيصهم.

وتستطيع الشركات أن تشتري المعطيات الاستخباراتية التسويقية من الموردين الغربيين. تعتبر شركة ***Dun & Bradstreet*** من أكبر الشركات الاستخباراتية في العالم والتي تملك فروعاً في 40 دولة ورأسمالاً يقدر بـ 1.26 مليار دولار. وفرعها الأكبر واسمه ***Nielsen*** يبيع المعلومات عن حصة سلع الماركات التجارية في الأسواق وأسعار المفرق والمحلات التي تتاجر بمختلف أنواع الماركات التجارية. إن نظام ***Info Act Workstation*** يعطي الشركات القدرة على تحليل المعطيات من ثلاثة مصادر على الكمبيوترات الشخصية: ***Retail ndex*** (الذي يعكس مبيعات السلع الاستهلاكية وشروط حفظها)، و ***Key Account Scontrak*** (الذي يقدم تحليلاً يومياً للمبيعات ومرونة الأسعار وفعالية ترويج البضائع)، و ***Homescan*** (قائمة بالسلع الاستهلاكية الجديدة). وتتيح الاتصالات ما بين الشركات التي تمارس البحوث التسويقية القيام بهذا الأمر في كل أوروبا. ومن شركات البحوث الدولية الكبرى الأخرى نذكر: ***WPP; Taylor Nelson*** التي تملك ***AGB, GFK, MAI*** التي تملك ***NOP***، ***InfraTest***. إن عولمة الأسواق أدت إلى اندماج الشركات الصغيرة والكبيرة للاستيلاء التام على السوق الدولية وتوسيع كمية الخدمات. وقد اندمجت ***Taaylor Nelson's*** و ***AGB*** مع مجموعة

Information Resources الأمريكية لتعزيز مواقعها كمورد دولي للمعلومات(8). وتشمل خدمات هذه الوكالات وتلك اليوم أكثر من 500 قاعدة بيانات.

> هل تسعون لتأسيس مشروع ما في ألمانيا؟ توجهوا إلى شركة ***Compu Serve German Comp.*** التي تقدم المعلومات الضرورية عن الوضع المالي والسلع لأكثر من *48* ألف شركة ألمانية. وهل تريدون الحصول على بيانات شخصية للمديرين التنفيذيين؟ انظروا في التقارير المالية لشركة ***Dun & Beadstreet***. المعلومات الديموغرافية؟ الأخبار من شركة أسوشييتيد برس؟ قائمة بأهم العلامات التجارية الفاعلة؟ كل هذا يمكن الحصول عليه من قاعدة البيانات في شبكة الكمبيوتر(*9*).

يمكن للمعلومات الاستخباراتية التسويقية أن لا تجلب المنفعة والفائدة فقط، بل الضرر للشركة كذلك. وعلى الشركات أحياناً أن تتخذ إجراءات للدفاع الذاتي من تدخل المنافسين. فعلى سبيل المثال، كانت معامل شركة ***Kellogg*** منذ عام 1996 مفتوحة للجميع، لكن منذ وقت قريب أوقفت الشركة هذا الإجراء للغرباء بهدف تفادي تسرب المعلومات عن معداتها التقنية العالية المستوى، في اليابان تعتبر الاستخبارات التسويقية جزءاً أساسياً لسياسة الشركات. وكل واحد، من العامل في خط الجمع وحتى الإدارات العليا، يعتبر أن مسؤوليته تكمن في تقديم المعلومات عن المنافسين للإدارة.

أما الشركات الغربية فهي أقل نشاطاً، إلا أن أغلبية الشركات الأمريكية لديها اليوم أقسام تمارس مسائل الاستخبارات التسويقية. وتدرك الشركات أكثر فأكثر ضرورة جمع المعلومات والدفاع عنها. وفي مكاتبها في بانكوك هناك شركة أوروبية واحدة علّقت إعلانات كبيرة على أبواب الدخول تقول: «اغسلوا أيديكم بصمت! لن تعرفوا أبداً من يسمع! احفظوا أسرارنا»(10).

توجد في بعض الشركات أقسام خاصة لجمع ومعالجة المعطيات الاستخباراتية التسويقية، ويعاين موظفو هذه الأقسام الإعلانات ويختارون الأخبار الهامة منها ويرسلونها لمديري التسويق للاطلاع عليها. وهم يقومون بتصفية المعلومات الضرورية ويساعدون المديرين على تقييم المعلومات الجديدة. وتقوم هذه الخدمات برفع نوعية المعلومات التي يتعامل معها مديرو التسويق. إن الأساليب المطبقة لجمع المعلومات عن

المنافسين متنوعة جداً: من الهزلية إلى غير الشرعية، يقوم المديرون بتقطيع الوثائق غير الضرورية إلى قطع صغيرة. حيث يعتقدون أن حاويات النفايات يمكن أن تكون مصدراً للمعلومات. وتستخدم بعض الشركات صراحة أجهزة تسجيل من نوع ***Spycatcher's TRP*** التي «تسجل آلياً أرقام الهواتف والفاكسات. وتستخدم كذلك ميكروفونات صغيرة». هذه الأساليب وغيرها تم استعراضها في المداخلة 1/5(11).

المداخلة 1/5

اقتفاء آثار المنافسين

تتخلف الشركات الأوروبية عن منافساتها اليابانية والأمريكية في تنظيم عملية جمع المعلومات، ففي الشركات الأوروبية أصبح هذا الأمر سياسة دائمة، وينص شعار شركة ***Mitsui***: «المعلومات هي المصدر الحيوي الهام للشركة». ويتطلب من شركات الولايات المتحدة معلومات عن المنافسين بشكل دائم. وفي النتيجة ازدادت كميات هذه المعلومات ونمت بسرعة كبيرة. ومن هذه الشركات: «فورد» و«موتورولا» و«كوداك» و«جيليت) و«آفون» و«كرافت». و«ميتسوبيشي» وشركات التنصت مثل «بيغ سيكس» التي تقتفي آثار المنافسين في كل مكان. وتتخصص في هذا المجال أيضاً شركات مثل «***TMA***» و«***FCI***» «***Krk Tyson International***». ويمكن تقسيم كل الطرق التي تستخدمها تلك الشركات إلى أربعة مجموعات.

1 **- المعلومات التي يتم الحصول عليها من الصحافة والوثائق أو الشهادات العامة:**

إن الدراسة الدقيقة والمعمقة للصحافة يمكن أن تعطي معلومات إضافية عن المنافسين، فعلى سبيل المثال، حسب الإعلانات التي تقدم فرص عمل للأخصائيين في هذا الاختصاص أو ذاك، يمكن معرفة السلع الجديدة، واتجاهات عمل المنافسين. وكمصدر للمعلومات يمكن أن تكون أحياناً الهيئات الحكومية، وإليكم ما تكتبه في هذا الخصوص مجلة «فورتون»:

على الرغم من أنه يُحظَّر على الشركات تصوير معامل ومنشآت المنافسين من الجو... فإن هذه الصور يمكن الحصول عليها من مكتب جيولوجي أو من منظمة حماية البيئة. وهذه الوثائق الرسمية تقدم لقاء مبلغ معين من الأموال.

وحسب رأي «ليونارد فولد» مؤسس شركة ***FCI*** الذي يقول: «في بعض الدول تعتبر الحكومة مصدراً قيماً للمعلومات... ففي فرنسا هناك ***Minitel***، وفي الولايات المتحدة نستخدم قاعدة البيانات المعلوماتية».

2 - المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء مراقبة المنافسين أو على أساس تحليل النشاط العلني للمنافسين:

تستطيع الشركات دراسة المنافسين بشكل أفضل باقتناء منتجاتهم أو تحليل الظواهر الخارجية الأخرى لنشاطاتهم. وإن أحد أفضل أساليب جمع المعلومات الضرورية لرفع القدرة التنافسية هي الاختبارات ودراسة وتحليل السلع لدى المنافسين، وإعادة إنتاجها أو تحسينها وإضافة عناصر جديدة إليها. وتساعد الاختبارات شركة ***JCB*** في أن تصبح المتصدرة في إنتاج وتصنيع البولدوزرات. وتفكك الشركات منتجات المنافسين وتقوم بتحليلها بدقة. وأجرت ***JCB*** دراسات على عملياتهم الإنتاجية وعلى أنواع المحطات والآليات المستخدمة وقدراتها وعناصرها الأساسية ونفقات عملها ومراقبة جودتها وأسلوب تجاربها وقاعدة مواردها. وأعدت الشركة قائمة بكل نشاطات وأعمال المنافسين. وبفضل هذا الإجراء استطاعت تحديد المجالات التي يقومون بتغيير قواعدها وما هي جوانبها القوية والضعيفة وكيف يتم استخدام هذه المعطيات والاستفادة منها لصالحها الخاص.

وإضافة إلى تحليل منتجات المنافسين، تستطيع الشركات أن تجري دراسات على الظواهر الخارجية الأخرى لنشاطاتهم.

عند غياب المعلومات الوثيقة عن حصة السوق أو عن حجم المبيعات المخطط له من قبل المنافسين تقوم الشركات بتحليل نسبة الصدأ على الخطوط الحديدية التي تقود إلى معامل المنافسين، أو على عمق الخطوط التي تؤدي إلى أرصفتهم التجارية.

وتتبع بعض الشركات كذلك عمليات دراسة نفايات الإنتاج لدى المنافسين. **بعد أن تقوم الشركة برمي نفاياتها في مقالب النفايات، تفقد رسمياً حقوقها بامتلاكها، وعلى الرغم من أن أغلب الشركات تقوم بتدمير كل عبوة أو كيس غير ضروري**

من الأوراق الناجمة عن الأعمال في مخابر البحث، فهي تستخف بتدمير وثائق أقسام التسويق من قبل العمال أو تلك الخاصة بالاتصالات مع الرأي العام.

قامت شركة «آفون» منذ وقت قريب بتعيين مخبرين خاصين يقومون بدراسة وفحص النفايات التي يرميها المنافسون من شركة «ماري كاي كوسمتيك»، وتوجهت هذه الأخيرة إلى القضاء وطالبت بإعادة النفايات إليها، لكن «آفون» أعلنت أنها لم تقم بأي عمل غير قانوني. فخزان نفايات «ماري كاي» كان موجوداً على أرض عامة لا تخص أحداً، وعرض المدعى عليه شريطاً سينمائياً يؤكد هذه الحقيقة.

3 - المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأشخاص المتعاملين مع المنافسين:

يمكن معرفة المعلومات عن المنافسين وسلعهم من الزبائن الأساسيين.

فعلى سبيل المثال، أبلغت شركة «جيليت» في أحد الأيام لشريكها عن التاريخ المفترض لطرح ماكينة حلاقة جديدة من نوع *Good News!* ذات الاستعمال لمرة واحدة فقط في الولايات المتحدة. بعد ذلك سارع الوسيط فوراً إلى الاتصال بشركة *Bic* ونقل لها تلك المعلومة. وبفضل هذا استطاعت *Bic* أن تباشر ببيع نموذجها الجديد في الوقت ذاته الذي طرحت فيه «جيليت» منتجها الجديد.

يمكن جمع المعلومات الضرورية بمعالجة المعلومات عن نشاطات الزبائن.

تقترح بعض الشركات على زبائنها مساعدة مجانية لمهندسيها... إن التعاون الوثيق بين هؤلاء المهندسين وبين جماعة الشركة - الزبون يتيح لهم الحصول على المعلومات عن السلع التي يطرحها المنافسون.

4 - المعلومات التي يتم الحصول عليها من حديثي العهد في السوق ومن موظفي الشركات المنافسة.

تستطيع الشركات الحصول على المعلومات بإجراء الاتصالات والنقاشات أو التعامل مع موظفي الشركات المنافسة.

تولي بعض الشركات عند اختيارها للعمال في شركتها اهتماماً خاصاً بأولئك الذين كانوا قد عملوا، ولو لفترة قصيرة، في بعض الشركات المنافسة.

وتقوم الشركات في أغلب الأحيان بإرسال مهندسيها إلى المؤتمرات والندوات التي يقيمها المنافسون، حيث يطرحون هناك الأسئلة على الجهاز التقني للشركات المنافسة. وفي بعض الحالات، تنشر الشركات إعلانات عن استعداها للتوظيف في أماكن شاغرة، والتي لا وجود لها، وذلك لكي يستقبلوا، ربما، بعض العمال لدى المنافسين.

وفي الولايات المتحدة يعتبر أسلوب استفتاء العاملين في الشركات المنافسة عن طريق الهاتف من أحد أساليب الحيلة المنتشرة فيها. وحسب تصريح لـ«جوناثان لاكس» مؤسس شركة ***TMA*** الذي قال: «من المهم جذب موظفي الحلقات الأدنى أي ذوي المناصب الأدنى، إذ إن معرفتهم لا تقل عن معارف المديرين، إلا أنهم نادراً ما يُسْألون». والعاملون في السكرتارية والتنظيم والعمليات عادة ما يقدمون المعلومات.

اتهمت إحدى الشركات الأوروبية في أنها «قتلت الأمريكيين بأسلحتهم»، وذلك عندما استقال الإسباني «خوسيه إغناسيو لوبيز» من شركة «جنرال موتورز» وعمل في «فولكسفاغن» وعين في منصب مدير تجاري، واستقال معه أيضاً سبعة مديرين تنفيذيين.

وضع الأبحاث التسويقية في أوروبا

يعتقد «نييم فاين» مؤسس ***Protec Data*** أن هناك اختلافات بين الشركات الأوروبية والأمريكية: قيود لغوية وثقافية تعيق عملية جمع المعلومات. وللتعامل مع موظفي الشركات المنافسة لابد من اتباع مصادر خاصة لذلك. فالأشخاص غالباً ما يتعاملون بحذر مع الأجانب، والأوروبيون يكونون عادة حذرين أكثر من الأمريكيين.

وعلى الرغم من أن أغلبية الأساليب البحثية المطبقة هي شرعية وقانونية، والبعض يعتبرها قدرات تنافسية حصرية، إلا أنها مريبة من وجهة نظر الأخلاق. فالشركات مرغمة على استخدام المعلومات التي حصلت عليها لتنفيذ مآربها، متفادية بذلك القيام بالأعمال غير القانونية وغير الأخلاقية. وهي ليست مرغمة على خرق

القانون وقواعد الأخلاق المتبعة للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. وحتى وقتنا هذا تتصرف الشركات الأوروبية بالطريقة التي تحب أن يتصرف معها الآخرون»، وهي تتمسك بقواعد الأخلاق العملية. هل ستبقى كذلك في المستقبل؟!

المصادر: مأخوذة من أعمال:

Steven Flax, "How to snoop on your competitors", Fortune (14 May 1984), p. 29-33.

Brian Dumaine, "Corporate spies snoop to conquer", Fortune (7 November 1988), P.68-76.

Jeremy Main, "How to steal the best ideas around", Fortune (19 October 1992), p.102-106.

Copy Right © 1984, 1988, 1992, Time Inc.

Wendy Zellner and Bruce Hager "Dumpster rids? That's not very ladylide, Avon", Business Week (1 April 1991), p.32.

Michele Galen, "These guys arent's spooks, They are competitive analysts", Business Week (14 October 1991), p.97.

Richard S. Teitalbaum. "The new race for intelligence", Fortune (2 November 1992), P. 104-108.

"Mr. Lopez's many parts", The Economist (23 May 1993), p.89.

Tony McBurnle and David Clutterbuck, The Marketing Edge (London: Penguin, 1988), Kate Button. "Spies Like us", Marketing Business (March 1994), p.7-9.

الأبحاث التسويقية

ليس لدى المديرين القدرة على الانتظار دائماً، حتى تصل من نظام الاستخبارات التسويقي، المعلومات التي تمت معالجتها، فهم بحاجة في أغلب الأحيان إلى المعلومات عن وضع المنافسين. فعلى سبيل المثال، لابد لشركة ***Apple Computers*** من معرفة كمية وصنف الأشخاص أو الشركات الذين سيقومون باقتناء كمبيوتراتهم الشخصية الجديدة. وتهتم الشركة الهولندية لإنتاج

الأبحاث التسويقية *Marketing Research*: **نوع من النشاط الذي يربط، بمساعدة المعلومات، المستهلك والمشتري والرأي العام مع المسوِّق، والمعلومات التي يتم الحصول عليها تفيد لتحديد وإظهار القدرات والمشاكل التسويقية ولإعداد وتحسين وتقييم النشاطات التسويقية، والاستفادة من نتائج النشاط التسويقي، وتحسين إدراك عملية إدراك التسويق.**

الأغذية للحيوانات الأليفة بحجم السوق المحتملة للحبوب التي تعالج نحافة الكلاب! ما هي نسبة الكلاب التي يعانون من النحافة؟ وإلى أي مدى يشعر أصحابها بالقلق جراء ذلك؟(12). في هذه الحالات لن تستطيع الاستخبارات التسويقية تأمين المعلومات الضرورية للمسوِّقين. وبما أن المهندسين لا يملكون الوقت والخبرات اللازمة لجمع المعلومات الضرورية بشكل مستقل، فهم يحتاجون إلى إجراء الأبحاث التسويقية.

الأبحاث التسويقية

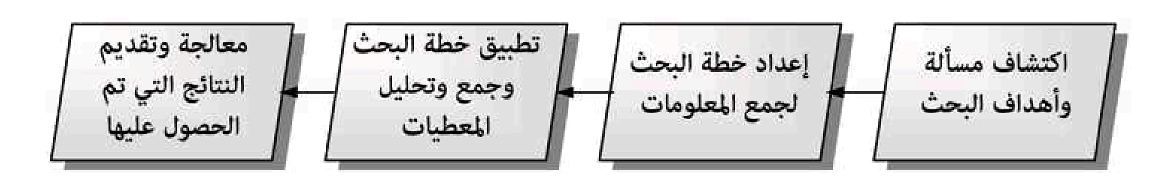
هي نوع من النشاط الذي بمساعدته تربط المعلومات ما بين المسوِّق والمستهلك والمشتري والرأي العام. والمعلومات في هذه الحالة تستخدم لإظهار وتحديد القدرات والمشاكل التسويقية، ولمعالجة وتحسين وتقييم النشاطات التسويقية، والاستفادة من نتائج النشاط التسويقي وكذلك لتحسين إدراك عملية إدارة التسويق(13). ويُصنّف الباحثون التسويقيون المعلومات الضرورية للأبحاث، ويحددون أسلوب جمعها، ويعدونها ويطبقونها ويحللون النتائج وينقلون المعطيات التي حصلوا عليها إلى الزبون.

ويمارس الباحثون التسويقيون نشاطاً متنوعاً، ابتداءً من دراسة قدرات وحصص السوق، وانتهاءً بتحديد مستوى تلبية متطلبات الزبائن ونوع السلوك الشرائي. والأبحاث التسويقية ضرورية لكل مسوِّق. إذ تستطيع الشركة أن تجري الأبحاث التسويقية من خلال قسم خاص للأبحاث أو الحصول عليها من مصادر مستقلة. وعلى الرغم من أن أغلبية الشركات الكبرى تملك أقساماً للأبحاث، فهي غالباً ما تلجأ إلى خدمات الشركات الأخرى من أجل الحصول على أبحاث خاصة أو مهمات ذات مواصفات معينة. والشركات التي لا توجد فيها مثل هذه الأقسام ستضطر إلى دفع الأموال لقاء خدمات الشركات المتخصصة.

يعتقد العديد من المراقبين أن الأبحاث التسويقية هي عبارة عن عملية شكلية طويلة تتم فقط من خلال الشركات التسويقية، إلا أن الشركات الصغيرة والمؤسسات غير التجارية بمقدورها القيام بذلك أيضاً. وعملياً تستطيع أية شركة العثور على أساليب بسيطة وغير مكلفة لإجراء الأبحاث وتفضلها على تطبيق الطرق البحثية المعقدة والتي يقوم بها خبراء الشركات الكبرى.

عملية البحث التسويقي

تتألف عملية البحث التسويقي (الشكل 2/5) مـن أربعـة مراحـل: اكتشـاف مسـائل وأهـداف البحـث ووضـع خطـة للبحـث وتطبيقهـا ومعالجـة النتـائج التـي تـم الحصـول عليها وتقديمها.



الشكل 2/5: عملية البحث التسويقي.

تحديد مسألة وأهداف البحث

لتحديد مسألة البحث بصورة دقيقة يجب على مدير التسويق والمسؤول عن عمليـة البحث العمل معاً بشكل وثيق، ولابـد لهـما مـن الحصـول عـلى الموافقـة بخصـوص أهـداف البحث. ويدرك المدير بشكل أفضل، أنه لاتخاذ أي قرار لابد مـن وجـود المعلومـات، ويعـرف الباحث بشكل أفضل عملية إجراء البحث التسويقي وطرق الحصول على المعلومات.

ويجب على المديرين أن يعرفوا جيداً عملية البحث التسـويقي وذلـك للعمـل سـوية مع الباحثين في مراحل التخطيط ومعالجة نتائج البحوث. وإذا كانت معرفتهم قليلـة بهـدف البحوث فقد يحصلون على معلومات غير صحيحة. ويتوصلون إلى نتـائج خاطئـة أو يطلبـون من الغير معلومات تكلفهم الكثير جداً. وفي هذه المرحلة يجب عليهم أن يسـمحوا بمشـاركة الأخصائيين والخبراء في مجال البحوث التسويقية والذين يدركون جيـداً مـا هـي المهـام التـي على المدير أن يقوم بها. ويجب على الباحث أن يساعد المدير في اكتشـاف وتوضـيح المسـألة واقتراح طرق القيام بالبحوث التي تسمح للمدير اتخاذ القرار الصائب.

إن توضيح مسألة وأهـداف البحـث غالبـاً مـا يكـون المهمـة الأصـعب في كـل عملية البحث. ويمكن للمدير أن يدرك أن هناك شيء ما ليس على ما يـرام في نشـاط

الشركة، لكنه لا يعرف ما هو بالتحديد. فعلى سبيل المثـال، يقـرر مـدير محـل تجـاري يبيـع بالمفرق ويعمل بنظام تقديم الحسومات، أن سبب انخفاض حجم المبيعات يعود إلى الدعاية السيئة، ويطلب إجراء بحث على السياسة الدعائية. وعندما تشير الأبحـاث أن الدعايـة تـؤثر على الجمهور بشكل مناسب، وتنقل المعلومات اللازمـة، سيصـاب المـدير بالارتبـاك والحـيرة. ويتوضـح بعـد ذلـك أن المشـكلة في الواقـع تكمـن في أن الشركـة لا تقـدم مـا تعلـن عنـه في الدعايات. إن التحديد الدقيق للمسألة في هذه الحالـة كـان بإمكانـه أن يـؤدي إلى الحيلولـة دون صرف الأموال الزائدة وخسارة الوقت، وكان يمكن أن تؤدي عوضاً عـن ذلـك، إلى القيـام بالأبحاث لتحديد المشكلة الحقيقيـة، وهـي ردود فعـل المسـتهلكين عـلى السـلع والخـدمات والأسعار في ذلك المحل التجاري.

بعد أن يكون قد تـم تحديـد المسـألة بدقـة، يجـب عـلى الباحـث والمـدير أن يضـعا أهداف البحث. ويمكن لمشروع البحث التسويقي أن يكون لـه أحـد هـذه الأهـداف الثلاثـة، وتعتبر الدراسة الاستقرائية بمثابة المعلومات الأولية التي تساعد على تحديد المسـألة واقـتراح الفرضيات.

البحث الوصفي *Descriptive Research*

هو بحث تسويقي يتم لتحديد المسائل التسويقية بدقة وكـذلك الأوضـاع والأسـواق، مثل القدرات السوقية للسلع أو المواصـفات الديموغرافيـة وآراء المسـتهلكين الـذين يشـترون هذه السلع أو تلك.

وأما الهدف الثالث فهو أبحاث علاقات السبب والنتيجة، وهـي عبـارة عـن فرضـيات لعلاقات السبب والنتيجة، فعلى سبيل المثال، هل تستطيع عملية تخفـيض الأسـعار إلى 10% على سلعة ما أن تزيد من حجم المبيعات الذي يعوض الخسائر جراء انخفاض الأسعار؟

وعادة ما يتم البدء بالدراسة الاستقرائية ومن ثم يتم الانتقـال إلى البحـث الوصـفي، وأخيراً، إلى أبحاث علاقة السبب بالنتيجة.

إن صياغة مشكلة وأهداف البحث تعتبر القاعدة الأساسية لكل العملية البحثية. ويجب على كل من الباحث والمدير تخيّل صياغة المشكلة في صورة كتابية كي يكونا واثقين في أنهما يفهمان معاً أهداف البحث والنتائج المتوقعة منه.

إعداد خطة البحث

المرحلة الثانية في عملية البحث التسويقي تكمن في إعداد خطة فعالة لجمع المعلومات وتقديمها إلى مدير التسويق. وتوصف في الخطة مصادر المعطيات الموجودة ويتوضح جوهر الطرق البحثية، وتحدد أساليب الاتصالات وتتابع واستمرارية البحوث وأدوات جمع المعطيات الجديدة.

تحديد المتطلبات في المعلومات

يجب نقل أهداف البحث إلى لغة المتطلبات في المعلومات.

لإجراء مثل هذا النوع من البحوث نقترح عليكم هذه المعلومات والتي تم تطبيقها في أوروبا لمعرفة متطلبات المستهلكين من أعمار محددة أثناء تناول إفطارهم اليومي.

- المواصفات الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية للمستهلكين المحليين لعصيدة الشوفان (كيف تؤثر النزعات الاجتماعية والديموغرافية على سوق عصيدة الشوفان؟).
- نماذج تصرفات مستهلكي عصيدة الشوفان: هل يتناولونها بكثرة، وأين ومتى؟ (هل سيتناول كل أفراد العائلة عصيدة الشوفان أم أن كل فرد يتناول الطعام الذي يفضله؟).
- ردود فعل تجار المفرق على المنتج الجديد. (غياب الدعم من قبل تجار المفرق يمكن أن ينعكس سلباً على حجم المبيعات).
- علاقة المستهلك بالمنتج الجديد (هل سيمتنع المستهلكون عن شراء العلامات التجارية المفضلة لديهم، وهل المنتج جذاب بما فيه الكفاية للمنافسة؟).

- توقعات مبيعات المنتج الجديد. (هل تستطيع العبوة الجديدة أن تزيد من الأرباح التي تحصل عليها الشركة؟).

إن هذه المعلومات أو غيرها ضرورية لمديري الشركة لتحديد فيما إذا كان مفيداً طرح منتجات جديدة في السوق.

جمع المعلومات الثانوية

لتقديم المعلومات الضرورية للمدير، يمكن للباحث أن يجمع المعطيات أو المعلومات الأولية والثانوية أو غيرها. والمعلومات الثانوية هي المعلومات التي تم جمعها من قبل لأهداف أخرى. والمعلومات الأولية هي المعلومات التي تم جمعها أولاً لهدف محدد.

> **المعلومات الثانوية** *Secondary Data*: **هي المعلومات الموجودة والتي تم جمعها لأهداف أخرى.**
>
> **المعلومات الأولية** *Primary Data*: **هي المعلومات التي تم جمعها في البداية لهدف معين.**

يبدأ الباحثون عادة من جمع المعلومات الثانوية. وفي الجدول 1/5 نستعرض مجموعة من مصادر المعلومات الثانوية، بما فيها المصادر الداخلية والخارجية(15). والمعلومات الثانوية كما هي العادة، يمكن الحصول عليها بشكل أسرع وأرخص من الأولية. فعلى سبيل المثال، إن الزيارة إلى المكتبة يمكن أن تلبي تماماً حاجات الشركة إلى المعلومات لاستخدام عصيدة الشوفان حيث يتم هذا مجاناً. إن العمل على جمع المعلومات الأولية يمكن أن يستمر لأسابيع وحتى شهور ويكلف كثيراً. زد على ذلك يمكن أن تشمل مصادر المعلومات الثانوية المعطيات التي ليس بمقدور الشركة جمعها بشكل مستقل. على سبيل المثال، المعلومات التي يكون الوصول إليها صعب جداً أو مقيد، أو المعلومات التي يكلف جمعها الكثير من الأموال. فبالنسبة لشركة ***Bolswessamen***، كان يكلفها غالياً القيام بمراقبة طويلة للزبائن في جميع محلاتها التجارية، للحصول على المعلومات عن الحصص والأسعار والتشكيلية المتنوعة من العلامات التجارية للسلع. لكنها تستطيع الاستفادة من خدمات شركة أخرى.

عند جمع المعلومات الثانوية يمكن أن تظهر كذلك المشاكل، أولاً:- يمكن للمعلومات الضرورية أن لا تكون موجودة ببساطة - والباحثون نادراً ما يحصلون

على المعلومات اللازمة لهم من المصادر الثانوية. فعلى سبيل المثال لن تعثر الشركة على معلومات جاهزة عن انطباعات المستهلكين حول السلعة الجديدة غير الموجودة في السوق. لكن، حتى إذا كانت هذه المعلومات موجودة، فيمكن أن تبدو غير مناسبة تماماً. ويجب على الباحث أن يدرس بدقة المعلومات الثانوية للاقتناع في تطابقها لأهداف البحث وأنه تم جمعها ومعالجتها بشكل مناسب، وفي أهميتها لاتخاذ القرارات الضرورية، وفي موضوعيتها، وعند جمعها ومعالجتها يجب اتباع مبدأ الإنصاف وعدم التحيز. تعتبر المعلومات الثانوية نقطة انطلاق جيدة للبحث، وغالباً ما تساعد على توضيح المشكلة وتحديد أهداف البحث إلا أنه في أغلب الحالات لا تستطيع المعلومات الثانوية أن تقدم كل المعلومات الضرورية، وعلى الشركات أن تجمع المعلومات الأولية.

الجدول 1/5 مصادر المعلومات الثانوية

المصادر الداخلية	
تشمل المصادر الداخلية للمعلومات تقارير الأرباح والخسائر وتقارير الميزانية ومؤشرات الترويج والتقارير المالية المقدمة حسب طلبات السلطات، وحساب الفاتورة وحساب القيم السلعية - المادية وتقارير الأبحاث السابقة.	
منشورات الهيئات الحكومية	
Statistical Abstract	: منشورات يومية متجددة تحتوي على معطيات معممة عن العناصر الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها للاقتصاد والمجتمع.
Industrial Out look	: منشورات تحتوي على المؤشرات التقديرية للنشاط الصناعي وفروعه وكذلك المعطيات عن حجم الإنتاج والترويج وشحن البضائع وفرص العمال وغيرها.

Marketing Information Guide : منشـــورات شـــهرية تتضـــمن المعلومـــات الذاتية التسويقية المختصرة.

ومن بين المنشورات الحكومية الأخرى أيضاً:

Annual Survey of manufactures; Business statistics, Census of Manufacturers; Census of Population; Census of Retail Trade; Wholesale Trade; Selected Service Industries; Census of Transportation; Federal Reserve Bulletin; Monthly Labor Review; Survey of Current Business a Vital Statistics Report.

الدوريات والكتب

المجلة الأسـبوعية ***Business Periodicals Index*** وتتضـمن قائمـة بالمقـاولات المنشـورة في الإصدارات التجارية المختلفة.

Standard & Poor's Industry Surveys

وهي تستعرض الإحصائيات الأخيرة ومعطيات تحليلية حسب فروع الصناعة

Moody's Manuals

وتعطي المعلومات المالية وعائلات قادة ورؤساء الشركات الضخمة.

Encyclopaedia of Associations

وهي تتضمن المعلومـات عـن كـل الاتحـادات والمجموعـات التجاريـة الضـخمة والمهنيـة في الولايات المتحدة

وهناك بعض المجلات المتخصصة بالتسويق مثل:

Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, International Journal of Research in Marketing

وهناك بعض المجلات المتخصصة بالتجارة مثل:

Advertising Age, Chain Store Age, Progressive Geocer, Sales and Marketing Management, Stores, Marketing Week, Copaign.

وبعض المجلات الاقتصادية العامة مثل:

Business Week, Fortune, Forbes, The Economist, Harvard Business Review.

المعلومات التجارية
نورد فيما يلي بعض المؤسسات التجارية البحثية والتي يمكن للمشترين أن يحصلوا منها على المعلومات:
A.C. Nielsen Company - تعرض معلومات عن البيع المأخوذة من صناديق المحاسبة في المحلات التجارية، ومعلومات عن توزيع حصص السوق بين الشركات وأسعار المفرق (***Scantrack***)، ومعلومات عن المشتريات التي تقوم بها ربات البيوت (***Scantrack National Electric House Hold Poned***) ومعلومات عن المشاهدين الدائمين للبرامج التلفزيونية (***Nielsen National Television Index***). وغيرها.
IMS International - وتشمل تقارير عن حركة المنتجات الدوائية وأدوية الحيوانات والوسائل الوراثية وعن تزويد المشافي بالأدوية.
Information Resources Inc. - تعرض معلومات من صناديق المحاسبة في المحلات التجارية التي تعكس حركة البضائع (***Info Scan***) وكذلك جمع الإحصائيات من مصدر واحد (***Behavior Scan***).

المعلومات التجارية
MRB Group (***Simmons Market Research Bureau***) - تقدم تقارير سنوية عن سوق التلفزيون والسلع الرياضية والأدوية، وتقدم المعلومات عن نمط الحياة والإحصائيات الجيوديموغرافية المصنفة حسب مبدأ الجنس والدخل والعمر وأفضلية هذه العلامة التجارية أو تلك (حسب أسواق محددة ووسائل الاتصال الجماهيري التي تعمل فيها)
NFO Research - تقدم المعلومات عن صناعة الأغذية (***SIPS***) وعن محلات «السلع بالبريد) (***MOMS***) والمشاريع والسجاد الآلي والمنتجات الجلدية (***CARS***). وتبعث المعلومات المستخدمة لمراقبة السلع ودراسة العلاقة الاستهلاكية تجاهها وتجاه مستهلكيها. وكذلك لتجزئة السوق إلى قطاعات.

المعلومات الدولية

نورد فيما يلي بعض المصادر فقط والتي يمكن الحصول منها على معلومات ذات طابع دولي.

تشمل منشورات الأمم المتحدة وهي ***Statistical yearbook*** على مصدر مفصّل يحتوي على المعلومات حسب المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية، و ***demographic Yearbook*** الذي يحتوي على المعلومات الديموغرافية ومعلومات عن نسبة الولادات في 220 دولة، و***international Trade Statistics yearbook*** والذي يحتوي على المعلومات عن التجارة الخارجية في الدول وعن السلع الأساسية.

Europe yearbook ويعرض معلومات عن التاريخ والسياسة والسكان والاقتصاد والمصادر الطبيعية لأغلبية دول العالم، وكذلك المعلومات عن المؤسسات الدولية الكبرى.

Political Risk Yearbook - يحتوي على معلومات عن الأحداث السياسية في الدول الأجنبية التي تؤثر على استثمارات الولايات المتحدة. ويتوقع أو يتنبأ بالوضع السياسي في كل دولة.

Foreign Economic Trends and Their Implication for the U. - ويقدم عرضاً لنشاطات الشركات الصغيرة والتطور الاقتصادي والسياسي لمجموعة من الدول.

International Marketing Data and Statistics - ويحتوي على معلومات إحصائية عن أوضاع السوق داخل الدول، بما فيها المعلومات عن الأسواق الاستهلاكية خارج حدود الولايات المتحدة وأوروبا.

ومن بين المصادر الأخرى:

Country Studies, OECD Economic Surveys, Economic Survey of Europe, Asian Economic Handbook, International Financial Statistics.

التخطيط لجمع المعلومات الأولية

لاتخاذ القرارات الصائبة لا بد من معلومات جيدة. وكذلك الحال مع الباحثين، فعليهم أن يجروا تقييماً دقيقاً لنوع المعلومات الأولية، أي، يتمسكوا بالموضوعية والأهمية وصدق المعلومات. وهذا يمكن أن يكون بحثاً نوعياً، والذي تتم من خلاله دراسة آراء المستهلكين باختيار مجموعات صغيرة، أو بحثاً كمياً يقدم المعلومات عند اختيار مجموعات كبيرة من المشترين. في الجدول 2/8 نشير إلى أنه أثناء إعداد خطة جمع المعلومات الأولية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار تلك المسائل مثل أساليب البحث، وأساليب الاتصال، وخطة وضع الاختيار وأدوات البحث.

البحث النوعي *Qualitative Research*: بحث استقرائي يتم إجراؤه بهدف توضيح واكتشاف دوافع وانطباعات وسلوك المستهلكين. وإجراء *Focus Group* مؤتمر صحفي وأسلوب المصفوفات الثابتة هي أساليب مستخدمة أثناء سير هذا البحث.

البحث الكمي *Quantitative Research*: بحث يستعرض الحصول على المعلومات من كمية كبيرة من المشترين بالبريد أو أثناء اللقاء الخاص معهم وذلك للقيام ببحث إحصائي.

الجدول 2/5: التخطيط لجمع المعلومات الأولية

أساليب البحث	طرق الاتصال مع الجمهور	خطة إعداد الاختيار	أدوات البحث
المراقبة	-	وحدة الاختيار	الأجهزة الميكانيكية
الاستفتاء	البريد - التلفون	حجم الاختيار	استمارة
الاختبار	الاتصال الشخصي	بنية الاختيار	-

أساليب البحث

المراقبة: هي جمع المعلومات الأولية بواسطة رقابة الأشخاص الذين يهتم بهم الباحثون، والأحداث والأوضاع كذلك. وإليكم بعض الأمثلة:

- يرسل منتجو المواد الغذائية باحثيهم إلى المحلات التجارية ليتعرفوا هناك على أسعار السلع المنافسة من الماركات التجارية الأخرى، أو على عدد الأمكنة التي تشغلها على رفوف المحلات وكيف تُعْرض من قبل باعة المفرق.

- يختار البنك الأمكنة لفروعه الجديدة بجمع المعلومات عن حركة النقل والمؤسسات والمشاريع الموجودة في هذه المنطقة وأماكن تمركز فروع البنوك المنافسة.
- يراقب مصنع سلع الصحة الشخصية مسبقاً تأثير إعلاناته، بإظهارها للناس وبمساعدة الأجهزة يقوم بقياس حركة العينين والنبض وغيرها من ردود الفعل الفيزيائية.
- ترسل شبكة المحلات التجارية مراقبين خاصين الذين يقومون، وهم بهيئة مشترين، بمراقبة شروط البيع ونوع الخدمة.
- يقيِم المتحف شعبية المعروضات حسب مستوى استهلاك (اهتراء) الأرض من حولها!

المراقبة *Observational Research*: جمع المعلومات الأولية أثناء مراقبة الباحث للأشخاص الذين يهتم بهم وكذلك للأحداث.

قاعدة معطيات المستهلكين *Single Source Data Systems*: أنظمة إلكترونية تساعد على اكتشاف العلاقة بين ردود فعل المشترين تجاه الإعلان التلفزيوني وبين ما يشترونه من المحلات.

تبيع بعض الشركات المعلومات التي تم جمعها بواسطة المراقبة الميكانيكية (الآلية). فعلى سبيل المثال، تقوم ***AGB*** و***Nielsen*** بتثبيت بعض الأشخاص بجانب التلفزيون وتسجل مَنْ وأية برامج يشاهدونها. وعلى أساس هذه الأجهزة يتم وضع تقرير عن عدد المشاهدين الدائمين وتركيبتهم الديموغرافية وتستخدم هذه الإحصائيات من قبل شركات التلفزيون لتحديد البرامج ووضع أسعار البث الإعلاني، ويستخدم مصنعو الإعلانات هذه الأساليب أثناء اختيار البرامج المناسبة للدعايات، وتستخدم أجهزة «سكانر» لإحصاء شيفرة اللمس في محلات تجارة المفرق لتقديم إحصائيات البحث الميكانيكي، وهي تسجل ما يشتريه الزوار. والشركات التي تنتج السلع الاستهلاكية، وكذلك تجار المفرق، يستخدمون هذه المعلومات لتقييم وتحسين أساليب بيع السلع وعمل المحلات التجارية(16). وبعض الشركات التي تمارس البحث التسويقي تقدم المعلومات من

قاعدة معطيات المستهلكين التي تراقب مشترياتهم وكذلك انطباعاتهم وردود فعلهم على الإجراءات التسويقية المتنوعة. ومن ثم تعالج المعطيات التي حصلت عليها محاولة العثور على العلاقة ما بينها(17).

الاستفتاء *Survey Research*: **جمع المعلومات الأولية والذي يهدف إلى توضيح وتفسير المعارف والآراء وأفضليات الزبائن ومواصفات السلوك الشرائي.**

إن المراقبة كأسلوب للبحث يمكن استخدامه للحصول على المعلومات التي لا يريد الناس، أو ليس بمقدورهم تقديمها. وفي بعض الحالات يمكن أن تكون المراقبة الطريقة الوحيدة الممكنة لجمع المعلومات الضرورية. وهناك أيضاً أشياء لا يمكن تحديدها عن طريق مراقبة الأحاسيس والمشاعر والعلاقات والبواعث أو التصرفات. وتُراقَبُ الأحداث الحاصلة خلال فترات طويلة بشكل سيئ، أو على العكس تماماً، التي نادراً ما تحدث. لذا يستخدم الباحثون غالباً المراقبة إضافة إلى أساليب أخرى لجمع المعلومات.

يطبّق الاستفتاء بشكل أفضل لجمع المعلومات الوصفية، إذا كانت الشركات بحاجة إلى معلومات عن معارف الناس وآرائهم وأفضلياتهم أو تصرفاتهم الشرائي، فإن أفضل طريقة هي توضيح ذلك بطرح الأسئلة الضرورية بشكل مباشر على كل مشتري. وهناك الاستفتاءات البنيوية وغير البنيوية، وبالنسبة للأولى يتم استخدام قوائم قياسية نموذجية للأسئلة التي تطرح على الأشخاص دون تغييرها من وقت لآخر.

وأما الاستفتاء غير البنيوي فيتيح للسائل أن يطرح سؤالاً تجريبياً بصياغة الأسئلة التالية على أساس الأجوبة التي تم الحصول عليها.

ويمكن للاستفتاء أن يكون مباشراً وغير مباشر، ففي الحالة الأولى يطرح الباحث أسئلة مباشرة، على سبيل المثال: «لماذا لا تشترون ألبسة من ماركة ***C&A***؟»، وأما السؤال غير المباشر فيكون على الشكل التالي: «من هم الأشخاص الذين يشترون ألبسة من ماركة ***C&A***؟». ومن خلال الجواب عن هذا السؤال سيعرف الباحث لماذا يبتعد المستهلكون عن شراء هذه الألبسة، بينما هي تجذب الآخرين، ويمكن أن يوضح الجواب الأسباب التي لا يشك في أمرها المستهلك.

الاستفتاء - هو الأسلوب الوحيد والأكثر انتشاراً لجمع المعلومات الأولية، والذي يطبق أثناء إجراء البحوث. والميزة الأساسية للاستفتاء تكمن في مرونته، ويمكن استخدامها في حالات مختلفة للحصول على أنواع متعددة من المعلومات. وحسب شكلها تتيح الاستفتاءات إمكانية الحصول على المعلومات بسرعة وبأقل تكلفة مما هو عليه الحال أثناء استخدام أسلوب المراقبة والاختبار.

إلا أنه أثناء تطبيق الاستفتاءات تظهر بعض المشاكل، فالأشخاص لا يكونون أحياناً في وضع يسمح لهم بالإجابة عن بعض الأسئلة، لأنهم إما لا يفهمون لماذا وكيف تصرفوا على هذا الشكل، وإما لأنهم لم يفكروا أبداً في هذا الأمر. زد على ذلك، لا يجيب الأشخاص أحياناً بطيب خاطر على شخص غريب يسألهم، أو أنهم لا يريدون الحديث عن أمور شخصية. وفي بعض الحالات، ومن خلال الرغبة في أن يظهر الأشخاص بهيئة العارفين في بواطن الأمور، يحاولون الإجابة عن بعض الأسئلة التي لا يعرفون عنها شيئاً، أو أنهم يحاولون «مساعدة» السائل بأن يعطوه تلك الإجابات التي يعتقدون أن السائل أراد سماعها بالتحديد. وأخيراً، لا يتوفر الوقت لدى بعض الأشخاص المشغولين تماماً للمشاركة في الاستفتاء، أو أنهم يعتقدون أن الاستفتاء تدخلاً في حياتهم الشخصية. إن الاستفتاء المعد جيداً ومسبقاً يمكن أن يقلص ويقلل من عدد المشاكل إلى حدها الأدنى.

الاختبار *Experimental Research* **: هو جمع المعلومات الأولية بواسطة تقسيم مجموعات مقابلة للأشخاص ومراقبة المكونات المتغيرة وردود فعل الجماعات في أوضاع مختلفة.**

يهدف الاختبار إلى جمع المعلومات السببية، ويكمن جوهره في فرز جماعات من الأشخاص متشابهين والذين تعطى لهم مهمات مختلفة في ظروف تأثير عوامل متشابهة، مع مراقبة مستمرة للاختلافات في ردود فعل تلك الجماعات. وبهذا الشكل، أثناء سير الاختبار تتوضح علاقات السبب والنتيجة. وفي عملية جمع المعلومات يمكن استخدام أساليب المراقبة والاستفتاء بالنسبة للقائمين على الاختبار.

قبل أن يضاف إلى تشكيلة سلع العطورات، يستطيع الباحثون في محل ***Virgin Megastores*** التجاري أن يجروا بعض الاختبارات للإجابة عن هذه الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تزيد العطورات من حجم مبيعات محل ***Virgin***؟
- كيف تؤثر العطورات الجديدة على مبيعات السلع الأخرى؟
- أي نوع من الإعلانات سيساهم أكثر في زيادة حجم مبيعات العطورات؟
- كيف تنعكس عملية التسعير على مبيع السلع؟
- كيف تؤثر السلع على صورة وشهرة المحل التجاري؟

لمعرفة تأثير الأسعار على الترويج، لابد لـ ***Virgin*** أن تقوم باختبار بسيط، عليها أن تطرح العطورات في مدينة واحدة وبسعر واحد، وفي مدينة أخرى، بسعر آخر أيضاً. وعند اختيار مدن متشابهة وإجراءات تسويقية متشابهة، فإن الاختلافات في حجم المبيعات يمكن أن يرتبط بعامل الأسعار. ويمكن أن تشمل الاختبارات الأكثر صعوبة الأماكن المتغيرة الأخرى.

أساليب الاتصال مع الجمهور

يمكن جمع المعلومات بالبريد والهاتف وبواسطة اللقاء الشخصي أو بمساعدة الإنترنت وهي إحدى منجزات تكنولوجيا الكمبيوتر. وفي الجدول 3/5 نستعرض عيوب ومزايا كل واحد من أساليب الاتصال هذه.

الجدول 3/5: مزايا وعيوب أساليب الاتصال الأربعة

	البريد	الهاتف	اللقاء الشخصي	الإنترنت
1- المرونة	سيئة	جيدة	ممتازة	مقبولة
2- كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها	جيدة	مقبولة	ممتازة	جيدة
3- مراقبة تأثير السائل	ممتازة	مقبولة	سيئة	ممتازة
4- رقابة الاختيار	مقبولة	ممتازة	مقبولة	مقبولة
5- سرعة جمع المعلومات	سيئة	ممتازة	جيدة	ممتازة
6- مستوى ردود الفعل	سيئة	جيدة	جيدة	سيئة
7- القيمة	جيدة	مقبولة	سيئة	ممتازة
8- بنية الاختيار	جيدة	ممتازة	مقبولة	سيئة

المصادر:

MacMillan Publishing Company. Marketing Research: Measurement and Method, 6th ed. By Donald S. Tull and Del L. Hawans Copyright © 1993 by MacMillan Publishing Company.

إن الاستمارات الموزعة بالبريد لها العديد من المزايا، ويمكن استخدامها لجمع كميات كبيرة من المعلومات بنفقات غير كبيرة على الشخص الواحد الذي توجه إليه الأسئلة أو الذي يستلم هذه الاستمارة. وأثناء ذلك يجيب هؤلاء الأشخاص بصراحة على أسئلة ذات طابع شخصي، والتي يمكن أن يخجلوا في الإجابة عليها أثناء المحادثة مع سائل غير معروف لهم أو أثناء الحوار بالهاتف. زد على ذلك، إن أسلوب الاستفتاء هذا لا يتيح للسائل أن يؤثر مباشرة على الشخص الذي يسأله.

ولاستمارات البريد عيوبها أيضاً، فالاستمارة البريدة هي أداة غير مرنة كثيراً أي أنها تتطلب أسئلة دقيقة وبسيطة، وكل الذين يستلمونها يجيبون على الأسئلة ذاتها والمذكورة أو المشار إليها في ترتيب واحد، ولا يستطيع الباحث أن يغيِّر الأسئلة حسب الأجوبة السابقة. وتأخذ الاستفتاءات البريدية مزيداً من الوقت، وأما مستوى رد الفعل - عدد الأشخاص الذين يعيدون الاستمارات بعد أن يملؤوها - فيكون عادة منخفض جداً. زد على ذلك لا يستطيع الباحث أن يراقب عملية الاختيار. حتى أثناء وجود استمارة تمت صياغتها بشكل جيد يكون من الصعب تحديد مَنْ مِنَ المرسل إليهم قد أجاب عن الأسئلة(18).

المقابلة عن طريق الهاتف - هي أفضل أسلوب لجمع المعلومات بسرعة. فهو يؤمن مرونة كبيرة أكثر من الاستمارات البريدية، ويستطيع السائل أن يشرح بعض الأسئلة غير المفهومة، ويمكن تجاوز بعضها أو يطرح أسئلة جديدة حسب الأجوبة التي يحصل عليها. وإضافة إلى ذلك، المقابلة عبر الهاتف تتيح مراقبة أفضل للاختيار، ويستطيع السائل أن يطلب خلال الحوار من الأشخاص النوع المفضل أو تقديم أسماءهم. ومستوى رد الفعل، كما هي العادة، يكون أعلى مما هو عليه الحال في الاستمارات البريدية(19).

إلا أن المقابلة التلفونية لا تخلو من العيوب أيضاً، فالنفقات على إجراء مكالمة واحدة تكون أعلى من النفقات على إرسال الاستمارات بالبريد. زد على ذلك، يستطيع

الأشخاص رفض مناقشة الأسئلة الشخصية مع السائل. وفي جميع الحالات لا يتمكن السائل من التأثير على الشخص الذي يتحدث معه. وإن طريقة الحديث والأسئلة المطروحة يمكن أن تؤثر على الأشخاص. وأخيراً، يمكن للمحادثات المتنوعة أن تفسر بشكل مختلف الأجوبة التي تم الحصول عليها وتسجيلها.

اللقاء الشخصي: له نوعان عادة: فردي وجماعي. اللقاء الفردي هو بمثابة حوار مع الأشخاص في منازلهم أو في أماكن العمل، أو في الشارع أو في المحلات التجارية. ويجب على السائل (الباحث) أن يستحصل على الموافقة على تعاونهم، ويمكن أن تطول المحادثة من عدة دقائق إلى عدة ساعات. وأحياناً يتم مكافأة الأشخاص مادياً كتعويض عن وقتهم الذي قضوه في المحادثة.

اللقاء الجماعي يكمن في دعوة 6-10 أشخاص للمحادثة لعدة ساعات تكون مهيأة ومعدة بتعديل خاص للسلع والخدمات أو المؤسسات. ويجب أن يكون المعدل موضوعياً يعرف موضوع المحادثة وفرع النشاط ويستطيع تحليل سلوك جماعة المستهلكين، وكما هي العادة، وكتعويض عن الوقت الضائع تحصل جماعة المستهلكين على مبلغ رمزي. والمحادثة كما هي القاعدة، تسير في وضع غير إجباري، وتقدم للمدعوين القهوة أو مشروبات باردة. ويبدأ المعدل من سؤالين قبل الانتقال إلى المواضيع الأكثر دقة ويساعد ويشجع على إجراء محادثة صريحة وحرة من قبل المشاركين، ويُفْترض، أنه أثناء ذلك يتم التعبير عن الأفكار الحقيقية والمشاعر. وأثناء سير المحادثة يسعى المعدل لتركيز انتباه المشاركين على موضوع اللقاء. وتسجل التصريحات على ورقة أو على شريط فيديو من أجل البحث القادم. وقد أصبح هذا الأسلوب أحد الأدوات الأكثر انتشاراً للبحوث التسويقية. التي تتيح فهم أفضل لمشاعر وأفكار المشترين(20).

اللقاء الشخصي وسيلة مرنة بما فيه الكفاية ويمكن بمساعدتها جمع المعلومات المفيدة الكثيرة، ويستطيع السائلون الخبراء المختصون أن يلفتوا اهتمام المشاركين لوقت طويل كما بإمكانهم شرح وتفسير الأسئلة غير المفهومة، ويستطيعون إجراء المقابلة في الموضوع المطلوب وتفسير الأسئلة المختلفة بالتفصيل وطرح أسئلة اختبارية طبقاً للوضع. وأثناء اللقاء الشخصي يمكن استخدام أي نوع من الاستمارات، ويمكن للسائل أن يقترح نماذج للسلع، والعبوات والمواد الإعلانية ومراقبة ردود فعل وانطباعات الزبائن.

أما العيوب الأساسية للقاء الشخصي فهي قيمة الاختيار ومشاكله، والنفقات على اللقاء الشخصي يمكن أن تفوق نفقات المحادثة الهاتفية بـ3-4 مرات. إلا أنه أثناء اللقاءات الجماعية يكون الاختيار صغيراً وكثير الأشغال لتخفيض النفقات والوقت، لذلك من الصعب جداً الوصول إلى نتائج عامة. وبقدر ما تكون حرية السائلين أثناء إجراء الاستفتاءات غير مقيدة، فإن تأثيرهم على الآخرين يظل محسوساً في قدر مهم.

ما هو أسلوب الاتصال الذي يجب اختياره، وهل يتعلق بنوع المعلومات التي يريد الباحث أن يحصل عليها، أو بعدد ونوع الأشخاص. إن تطور وتحسين تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات قد غيرت بشكل جوهري من أساليب الحصول على المعلومات. فعلى سبيل المثال، تجري أغلبية شركات البحث المحادثات عبر الهاتف بمساعدة الكمبيوتر. ويتصل السائلون (الباحثون) الحرفيون بالأشخاص (الزبائن) بالأرقام التلفونية بصورة اعتباطية، وعندما يجيب أحد ما، يقوم السائل بقراءة الأسئلة من شاشة المونيتور ويدخل الأجوبة إلى جهاز الكمبيوتر فوراً. وبالرغم من أن هذه الاستفتاءات تتطلب استمارات هامة في مجال الكمبيوتر ودراسة وإعداد الباحثين، فإنها تقوم بتبسيط معالجة وتشفير المعطيات، وتقلل من الجهود وتوفر من الوقت. وتضع بعض الشركات أجهزة في المحلات بشكل غير مباشر ويقوم المشترون بالجلوس أمامها ويقرأون الأسئلة على الشاشة ويدخلون الأجوبة إلى جهاز الكمبيوتر(21).

جمع المعلومات بمساعدة الإنترنت: أسلوب جديد وأصبح منتشراً بشكل كبير جداً، إلا أنه مع توسيع خدمات شبكة الإنترنت، فإن الاتصالات الدولية النشطة للبحث في صيغة حوارية قد أصبحت سهلة وأقل تكلفة(22). إن الأخصائيين الذين يتبعون هذا الأسلوب أوضحوا أن الجزء الأساسي من السكان لا يستفيد من خدمات «الويب»، وإن مستخدمي شبكة الكمبيوتر متعلمين وقادرين أكثر وهم من المستهلكين ذوي الأعمار الشابة، وأغلبيتهم من الرجال. وهم الزبائن الأساسيون للشركات التي تطرح السلع والخدمات عبر الشبكة ومع هذا، فإنهم الجماعة الأكثر عملاً أثناء إجراء الأبحاث العادية. إن الاستفتاء في صيغة حوارية وفي غرف المحادثات عادة ما يكون ناجحاً أثناء البحث عن أسلوب التعامل مع الأشخاص «غير المدركين»، والمراهقين والعزّاب والجمهور المقتدر وذي الثقافة الرفيعة.

وعملياً هناك ميزتان للبحث في صيغة حوارية مقارنة مع الأبحاث التقليدية: السرعة والريعية. يلزم الباحثون الذين يتبعون هذا الأسلوب أياماً معدودة لإجراء تحليل كمي وتسجيل الإجابات، وإن مؤسسات ***Focus Group*** تتطلب عند القيام بالصيغة الحوارية تخطيطاً مسبقاً، إلا أنه يمكن الحصول على النتائج خلال لحظات. إن الأبحاث بمساعدة الإنترنت هو أسلوب قليل التكلفة نسبياً لجمع المعلومات. ويستطيع المشاركون الانضمام إلى ***Focus Group*** من أية بقعة في العالم دون إضاعة الوقت والمال للسفر والإقامة في فندق، كما تنخفض كذلك نفقات إجراء الأبحاث في الغرف الخاصة بها. ويتيح هذا الأسلوب أيضاً تفادي دفع نفقات الطرود البريدية والمحادثات عبر الهاتف ودفع أجرة العاملين والأوراق اللازمة للطباعة. كما أن حجم الاختيار يؤثر بشكل ما على النفقات، وليس هناك اختلاف أيضاً في السرعة والقيمة لإجراء البحوث داخل البلاد أو خارجها.

وفي الوقت ذاته، إن استخدام الإنترنت في الأبحاث التسويقية له عيوب أيضاً، ولهذا الأسلوب مشكلة تكمن في مكان وجمع المعلومات بالهاتف - عدم معرفة الشخص الذي ترسل إليه الأسئلة. ولا تستحق المحاولة للقيام باستنتاجات على أساس الاختيار «المحدد مسبقاً» من المستخدمين الذين عثروا بالصدفة على الاستمارة في الكمبيوتر أو عثروا على موقع ما للمحادثة. إن نتائج البحث في صيغة حوارية ليست خاصة بكل الشركات والسلع، فعلى سبيل المثال، هذا الأسلوب غير فعال بالنسبة للمسوّقين العاملين في الأسواق العامة والدارسين للعلاقات المتبادلة لجماعات الأشخاص، ذلك لأن أغلبية المستهلكين في هذه السوق هم أشخاص من ذوي الدخل المنخفض ولا يملكون إمكانية الوصول أو المشاركة في هذه الصيغة الحوارية.

إن الاتصال البصري والاختلاط أو التعامل الشفوي الذي يطبق أثناء اللقاء الجماعي غير ممكن عند الاتصال عبر الشبكة. والمعلومات الجافة التي تُرْسل عبر الإنترنت هي تعليقات مكتوبة متتابعة تعبر عن المشاعر (بـ « » على سبيل المثال) وعن البسمة بـ «***O***»، وهي تحد عملياً من نقل ردود فعل الشخص المعني. وبشكل مشابه أيضاً التكنولوجيا فهي تحد من إمكانية عرض الأدوات الواضحة وتكون بمثابة

عائق في عملية تقييمها. والأبحاث بمساعدة الإنترنت تؤمن للمشاركين الإهمال الضروري للأجوبة الصريحة عن الأسئلة.

ولامتلاك قطاع السوق والتغلب على المشاكل المذكورة قامت شركة ***NPD*** كما غيرها من الشركات الأخرى التي تقدم الخدمات عبر الشبكة، قامت بتأسيس مجموعة من المختصين المؤهلين في الشبكة للاشتراك في الأبحاث و ***Focus Group*** في الصيغة الحوارية. وتتألف هذه المجموعة من شركة ***NPD*** من 1500 مستهلك تم اختيارهم على أساس الاتصالات الدولية والتي تم التحقيق منها بالهاتف، وتختار شركة ***Green Field Online*** المستخدمين من قواعدها الخاصة للبيانات وبعد ذلك يتصلون بهم بالتدريج للتحقق من أنهم بالفعل يتصرفون كما يعلنون بأنفسهم. وتختار شركة الأبحاث ***Research Connections*** المشاركين بشكل مسبق بالهاتف وفي حالة الضرورة يساعدونهم على الاشتراك في الإنترنت.

إلا أن هناك بعض الباحثين المتفائلين بآرائهم فيما يخص آفاقٍ استخدام الإنترنت في الأبحاث التسويقية، والبعض الآخر منهم يكونون حذرين جداً. وحسب رأي أحد الخبراء، فإنه خلال عدة سنوات ستجري 50% من كل الأبحاث بمساعدة الإنترنت، إلا أن ليس جميع الأخصائيين يتقاسمون وجهة نظره تلك.

ليست كل أساليب الاتصال تعتبر الأفضل، فالاختيار يتعلق بالمعلومات المطلوبة، والنفقات والسرعة وغيرها. الجدول 4/5 يستعرض الأساليب التقليدية لجمع المعلومات والمستخدمة في أوروبا. ويمكن تفسير أقسام المعطيات المقدمة فقط. وتشكل اللقاءات الفردية 50% من كل الأساليب، وفي جنوب أوروبا وبريطانيا تكون هذه النسبة أعلى. ويمكن أن يؤثر على هذا الأمر الانتشار غير الكبير للهواتف في بعض الدول، وكذلك إلى أي مدى يكون ممثلو هذه الأمة أو تلك أليفين وودودين.

وتشير النسبة العالية في إيرلنده من اللقاءات الجماعية إلى القدرة العالية على التواصل بين الناس. وفي الدول الاسكندنافية يستخدم الهاتف بشكل أساسي لإجراء

اللقاءات، وهذا يمكن تفسيره بالكثافة المنخفضة للسكان من المساحة الأرضية. وإن عدد مقتني الهواتف النقالة في هذه الدول يدل على شهرة وانتشار هذه الوسيلة من الاتصالات، وهي تشكل 10% من جميع السكان مقارنة مع 6% في الولايات المتحدة، وحوالي 3% في ألمانيا واليابان (23). وفي بعض الدول لا تستخدم وسيلة الاتصال بالبريد بسبب مستوى التعليم المتدني، والسبب الثاني هو عدم رغبة الناس بالإجابة عبر البريد. وعلى اختيار الأسلوب تؤثر كذلك آراء وأفضليات الوكالات والمديرين الذين يمارسون البحث. وإن المعدل المنخفض نسبياً لاستخدام الإنترنت في أوروبا يشير إلى تخلفها عن الولايات المتحدة بمستوى استخدام هذه الوسيلة لجمع المعلومات. إضافة إلى أن الاختلاف الكبير في انتشار الإنترنت في دول متنوعة من أوروبا يعني أن استخدامها لن يكون منتظماً.

إن استياء المستهلكين المتزايد أصبح المشكلة الأساسية لمؤسسات البحث، ففي السنوات الأخيرة انخفض بحدة مستوى ردود الفعل على الأبحاث، ويتم رفض الإجابة عن أية أسئلة اليوم من قبل 38% من الأشخاص. وهذا أكثر بكثير عما كان عليه الحال قبل عشر سنوات، و59% (بالمقارنة مع 42% قبل خمس سنوات) يرفضون الأبحاث التي تجريها الشركات معتمدة على عدم فائدة هذه المعلومات لأنها تحمل الطابع الشخصي الحصري (24). ولحل هذه المسائل لابد لمؤسسات البحث أولاً: أن تقنع المستهلكين في فائدة الأبحاث التسويقية وفي أنها لا تملك صفة عامة مع عملية البيع بالهاتف أو إعداد قاعدة للبيانات. ثانياً: الإعلام عن الهاتف المجاني والذي يستطيع الناس من خلاله معرفة أو الاطلاع على الموافقة الرسمية لإجراء البحوث. كما تم إعداد مقاييس عامة أيضاً. مثل: «القانون الأوروبي الدولي للتطبيق التسويقي والبحثي الاجتماعي». ويحدد هذا القانون التزامات الباحثين تجاه الأشخاص والمجتمع بشكل عام. وجاء فيه أيضاً أن الباحثين عليهم تقديم المعلومات للمشاركين، دون أية عوائق، حول أسمائهم وعناوينهم. ويحظر على الشركات ممارسة البيع أو تنشيط ترويج السلع على شكل أبحاث.

الجدول 4/5: أساليب جمع المعلومات النوعية والكمية (% من النفقات عام 1991)

	استفتاءات عبر البريد	استفتاءات عبر الهاتف	استفتاءات خاصة	المناقشات الجماعية	استفتاءات متنوعة المستويات
النمسا	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات
بلجيكا	7	15	57	10	8
بريطانيا	8	15	67	10	-
ألمانيا	5	18	56	6	10
اليونان	*	3	82	10	3
الدانمارك	16	24	31	6	21
إيطاليا	4	27	44	10	10
إيرلندا	1	2	72	23	3
أسبانيا	3	16	63	13	3
لوكسمبورغ	-	10	65	5	-
هولندا	31	18	34	4	9
النرويج	10	20	50	10	5
البرتغال	12	9	65	7	3
تركيا	6	4	60	15	5
فنلندا	19	38	37	لا يوجد معلومات	لا يوخجد معلومات
السويد	23	39	23	4	5
فرنسا	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات
سويسرا	8	27	46	لا يوجد معلومات	لا يوجد معلومات

ملاحظات: *- أقل من 0.5% بما فيها تغيير مجموعة الأشخاص.

المصادر: تقرير ***Esomar Working Party on 1991 Market Statistics 1992***.

خطة وضع الاختيار - يقوم الباحثون التسويقيون عادة باستنتاجات عن مجموعات المستهلكين الكبرى على أساس دراسة سلوك جزء غير كبير من السكان.

والاختيار هو جزء من السكان تم اختياره بحيث يمثل كل السكان بشكل عام. ونظرياً، يجب أن يتم إجراء الاختيار بحيث يستطيع الباحث نتيجة دراسة ردود فعله، تقييم أفكار وسلوك كل السكان.

الاختيار *Sample*: جزء من السكان تم اختياره أو انتقاؤه لإجراء البحث التسويقي والذي يجب أن يمثل كل السكان تماماً.

عند وضع أو القيام بالاختيار لا بد من الإجابة على ثلاثة أسئلة: أولاً:- من يجب أن نسأل (أي تحديد وحدة الانتقاء)؟ والجواب عن هذا السؤال غير واضح دائماً. فعلى سبيل المثال، عند دراسة عملية اتخاذ قرار شراء سيارة عائلية، من يجب أن يسأل الباحث عن ذلك؟ الزوج، الزوجة أم أفراد العائلة الآخرين أو جميعهم؟. إن إجابات أفراد العائلة المختلفين ستختلف جذرياً، لذا على الباحث أولاً تحديد المعلومات الضرورية له ومن أي شخص يمكن الحصول عليها(25). ثانياً:- كم هو عدد الأشخاص الذين سنسألهم (أو ما هو مقياس الاختيار)؟ الاختيار الكبير يعطي نتائج صادقة أكثر من الاختيار الصغير. إلا أنه للحصول على المعلومات المضمونة ليس هناك ضرورة أبداً لمشاركة كل السوق المستهدفة أو حتى قسم كبير منها في الاختيار. وإذا تم وضع الاختيار بشكل صحيح، فإن النتائج الحقيقية يمكن الحصول عليها حتى عندما يشارك أقل من 1% من السكان.

الجدول 5/5 : أنواع الاختيارات

الاختيار الاحتمالي	
الاختيار العَرَضي البسيط	يمكن لكل إنسان أن ينضم إلى هذا الاختيار.
الاختيار العَرَضي الطبقي	يُقَسَّم السكان إلى جماعات استثنائية متداخلة مع بعضها البعض (على سبيل المثال الكبار)، وفي كل مجوعة يتم إجراء الاختيار العرضي البسيط.
الاختيار المستقر	يُقَسَّم السكان إلى عدة جماعات استثنائية متداخلة مع بعضها البعض حسب التوزيع الجغرافي، والباحث يقوم بالاختيار من هذه المجموعات.

الاختيار غير العَرَضي (المقصود)	
الاختيار المؤتمن (السري)	يختار الباحث لجمع المعلومات أفراد المجتمع الذي من السهل الحصول على المعلومات منهم.
الاختيار المقصود الشرطي	يختار الباحث، معتمداً على أحكامه الخاصة، الأشخاص الذين، حسب رأيه، سيؤمنون النتائج الأكثر صدقاً.
الاختيار التناسبي	يعثر الباحث ويسأل عدداً معيناً من الأشخاص من كل مجموعة

ثالثاً: - حسب أي معيار يجب إشراك الناس في الاختيار (أو ما هي بنية الاختيار؟) في الجدول 5/5 استعرضنا أنواع الاختيار المختلفة. وعند اتباع الاختيار الاحتمالي يمكن لأي شخص يملك الحظ المناسب أن يتم اختياره، ويمكن للباحث أن يحصي أخطاء النتائج التي حصل عليها. وفي حال أنه كان الاختيار الاحتمالي يكلف كثيراً، أو يلزم الكثير من الوقت لمعالجة نتائجه، يستطيع الباحثون - المسوقون أن يطبقوا الاختيار غير العَرَضي، حتى إذا لم تكن هناك إمكانية لتحديد أخطاء النتائج بدقة. إن استخدام هذه الطرق المختلفة بهدف وضع الاختيار يتطلب نفقات مادية وزمنية متنوعة. زد على ذلك، أنها تملك مواصفات إحصائية ودقة مختلفة المستويات، واختيار الأسلوب يتحدد من خلال متطلبات البحث المعني.

أدوات البحث

عند جمع المعلومات الأولية يمكن للباحث أن يختار أحد أدوات البحث الأساسية - الاستمارة أو الأجهزة الميكانيكية.

الاستمارة: هي الأداة الأكثر انتشاراً اليوم، وفي المعنى الواسع للكلمة فالاستمارة هي مجموعة من الأسئلة التي تطرح على الأشخاص. وتشترط مرونة

الاستمارة عدداً من أساليب طرح الأسئلة المتنوعة. ويجب إعداد واختبار الاستمارة بشكل دقيق - فقط بعد هذا يمكن استخدامها في نطاقات واسعة. وفي الاستمارات التي يتم وضعها بشكل سيئ يمكن العثور دائماً على أخطاء تقليدية (الجدول 6/5).

الجدول 6/5 : نموذج للأسئلة غير الناجحة في الاستمارة

لنفترض أن مدير أحد المعسكرات أعدَّ الاستمارة التالية لاستفتاء أهالي أولئك الأطفال الذين، من الممكن، سيأتون للاستجمام. ما هو رأيكم بخصوص كل سؤال من الأسئلة المطروحة؟

1 - ما هو دخلكم بدقة، هل هو أقل من 100 جنيه إسترليني؟

الأشخاص إما أنهم لا يعرفون دائماً أحجام إيراداتهم الخاصة من حيث الدقة، وإما لا يرغبون الحديث عن هذه الأمور الشخصية جداً. زد على ذلك، من غير الجائز أن نبدأ الاستمارة بطرح أسئلة ذات طابع شخصي.

2 - هل أنتم من مؤيدي أم من معارضي إقامة أطفالكم في المعسكر؟

ماذا تعني كلمة «مؤيدي» و«معارضي»؟

3 - هل يتصرف أطفالكم بشكل جيد أثناء الرحلات؟ نعم ( ) لا ( ).

«يتصرفون بشكل جيد» - مفهوم نسبي. زد على ذلك، هل يريد الأهالي الإجابة عن هذا السؤال؟ ولماذا طرح مثل هذا السؤال في بداية الاستمارة.

4 - كم معسكراً بعث لكم منشوراته الدعائية في نيسان من العام الماضي؟ وفي شهر نيسان من هذا العام؟

ومن يتذكر ذلك.

5 - ما هي المواصفات الأهم التي تتصف بها هذه الرحلات، حسب رأيكم؟

ماذا تعني «المواصفات الأهم»؟ وماذا يفيد هذا الأسلوب؟

6 - هل من الصحيح، باعتقادكم، حرمان طفلكم من إمكانية التربية واكتساب الخبرة الحياتية أثناء المغامرات؟

السؤال يتضمن الجواب طبعاً. وكيف يمكن أن نجيب بـ «نعم» على مثل هذه الصيغة من السؤال؟

أثناء إعداد الاستمارة يجب على الباحث أن يقرر الأسئلة الضرورية التي يجب أن تطرح، وأن يختار شكلها وتتابعها. وفي كثير من الأحيان لا تشمل الاستمارات أسئلة يجب طرحها، بينما هناك أسئلة لا يمكن الإجابة عنها، وليس هناك أحد يمكنه الإجابة عنها. وكل سؤال يجب التفكير فيه وتحديد فائدته لأهداف البحث.

الأسئلة المغلقة *Closed - end Questions*: **هي الأسئلة التي تشمل كل الأجوبة الممكنة، ويختار الأشخاص الذين تطرح عليهم الأسئلة أحدها للإجابة عنها.**

إن شكل السؤال يمكن أن يؤثر على الجواب، ويُقَسّم الباحثون التسويقيون نوعين من الأسئلة: المغلقة والمفتوحة. الأسئلة المغلقة تتضمن كل الأجوبة الممكنة ويختار الأشخاص أحدها للإجابة عنها. وفي القسم (أ) من الجدول 7/5 استعرضنا الأشكال التقليدية للأسئلة المغلقة في ذلك الشكل الذي يمكن أن تكون فيه بالصيغة الاستفهامية لزبائن شركة الطيران ***SAS***. وبالإجابة عن الأسئلة المفتوحة يجب على الشخص أن يصيغ جوابه بشكل مستقل. نماذج الأسئلة المفتوحة التقليدية تعثرون عليها في الجزء (ب) من الجدول 7/5. وتعطي الأسئلة المفتوحة عادة معلومات أكثر من المغلقة، لأن الأشخاص الذين تطرح عليهم الأسئلة غير مقيدين في اختيار الجواب. وغالباً ما تطبق الأسئلة المفتوحة في البحوث التجريبية، عندما يحاول الباحث إدراك ما يفكر فيه الناس. وفي الوقت ذاته تتيح الأسئلة المغلقة الحصول على المعلومات التي من السهل تفسيرها وتقدم على شكل جداول.

يجب على الباحثين أن يولوا اهتمامهم إلى صياغة الأسئلة، فالأسئلة يجب أن تكون بسيطة، مفهومة، وتستثني إمكانية التفسير المزدوج. وقبل توزيع الاستمارات يجب معاينة الأسئلة. كما أن تنظيم الأسئلة مهم جداً أيضاً. ويجب أن يستحوذ السؤال الأول على اهتمام الأشخاص من حسب الإمكانية، وأما الأسئلة الصعبة والشخصية فالأفضل تركها إلى النهاية. وفي الحالة المعاكسة يمكن للشخص أن يأخذ موقفاً دفاعياً بسرعة. والأسئلة يجب أن تكون منظمة بشكل منطقي.

على الرغم من أن الاستمارات تعتبر بمثابة الأداة الأكثر انتشاراً للبحث، تطبق إضافة إليها أيضاً الأجهزة الميكانيكية. وفي هذا الفصل كنا قد ذكرنا نوعين من هذه الأجهزة الميكانيكية «بيبل متر» و«سكانر» لإحصاء الشيفرة اللمسية. والمجموعة الثانية

للأجهزة الميكانيكية تتألف من الأجهزة التي تقيس ردود فعل الأشخاص الفيزيائية، فعلى سبيل المثال، جهاز كشف الكذب يقيس مستوى اهتمام ومشاعر الشخص كاستجابة لمؤثرات مختلفة مثل الرسوم والدعاية. زد على ذلك، جهاز كشف الكذب يسجل الإفرازات البسيطة جداً للعرق التي تترافق مع الانفعالات العاطفية. كما تستخدم أجهزة خاصة لتسجيل حركة العينين والتي بمساعدتها تحدد الأمور التي يركز عليها الشخص وكيف يركز نظراته طويلاً أو لفترة قصيرة على مواد معينة(26).

الجدول 7/5: أنواع الاختيارات

أ - الأسئلة المغلقة		
الاسم	**الوصف**	**النموذج**
السؤال البديل	السؤال الذي يستعرض اختيار أحد السؤالين	«بتفكيركم في القيام برحلة، هل اتصلتم شخصياً في شركة Delta للطيران نعم لا
السؤل مع جواب اختياري	السؤال الذي يستعرض اختيار احتمالات الأجوبة الثلاث	«مع من تنوون السفر هذه المرة؟ وحيداً مع الزوجة / الزوج مع الزوجة / الزوج والأولاد مع الأولاد فقط مع شركاء من رجال الأعمال/أصدقاء/أقارب ضمن مجموعة سياحية
السؤال مع سُلَّم «لايكرت»	التأكيد مع اقتراح الإشارة إلى مستوى الموافقة أو عدم الموافقة مع مضمون الإعلان	«شركات الطيران الصغيرة تخدم عادة المسافرين بشكل أفضل من الشركات الكبرى». غير موافق أبداً. غير موافق لا أستطيع القول موافق موافق تماماً

أ - الأسئلة المغلقة

الاسم	الوصف	النموذج
علم الدلالة التفاضلي	سُلَّم الأجوبة بمعنيين متناقضين، ويجب على الشخص أن يختار نقطة مناسبة لاتجاه وشدة إدراكه	شركة Delta Airlines للطيران ضخمة --> غير كبيرة ذات خبرة --> لا تملك الخبرة عصرية --> قديمة
سُلَّم الأهمية	سُلَّم مع تقييم مستوى أهمية المواصفات من «غير هامة أبداً» إلى «هامة جداً»	«الطعام بالنسبة لي أثناء الطيران» هام جداً هام كثيراً هام تقريباً ليس هاماً ليس هاماً أبداً
السُلَّم التقريبي	سُلَّم يقدر أية مواصفات من «غير مقبول» إلى «ممتاز».	«الطعام في رحلات شركة Delta للطيران» ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيئ
سُلَّم الاهتمام في المشتريات	سُلَّم يعكس درجة استعداد الشخص للقيام بالمشتريات	«إذا كان على متن الطائرة هاتف في حال كانت الرحلة طويلة فإنني... استخدم هذه الخدمة بالطبع. يمكن أن استخدمها. لا أعرف بعد. يمكن أن لا أستخدمها لا أستخدمها أبداً

ب - الأسئلة المفتوحة

الاسم	الوصف	النموذج
السؤال الذي يعرض صيغة اختيارية للجواب	السؤال الذي يمكن للشخص أن يجيب عنه بأية طريقة كانت	«ما هو رأيكم بشركة Deta Airlines؟
اختيار الرابطة الكلامية	يطلب من الشخص أن يسمي كلمة وقول الكلمة الأولى التي تخطر في ذهنه	«ما هي الكلمة الأولى التي تخطر في ذهنكم عندما تسمعون؟» شركة الطيران Delta رحلة

ب - الأسئلة المفتوحة

الاسم	الوصف	النموذج
إكمال الاقتراح	يقترح على الشخص اقتراحاً غير منتهي ويطلب منه إكماله	«عندما أختار شركة الطيران الأهم بالنسبة لي...)
إكمال الرواية	يقترح على الشخص رواية غير منتهية ويطلب منه إنهائها	«منذ أيام سافرت على خطوط شركة الطيران Delta ولاحظت أن الطائرة من الداخل والخارج مدهونة بألوان فاتحة جداً، تثير لدي أفكار (مشاعر)....» أنهوا الرواية
إكمال الرسم	في الرسم شخصان، أحدهما يتقاسم مع الآخر أفكاره في موضوع ما يطلب من الشخص تصور نفسه مكان الشخص الثاني وإعطاء الجواب على ورقة بيضاء	
إدراك الموضوع	يعرض على الشخص لوحة ما يطلب منه تأليف رواية يتحدث فيها عن الأحداث التي يمكن أن تقع أو لن تقع حسب رأيه.	

تقديم خطة البحث

في هذه المرحلة ينبغي على الباحث - المسوّق أن يقدم الخطة كتابياً، وهذا ضروري جداً، إذا كان مشروع البحث كبيراً ومعقداً أو إذا كان البحث يقوم به عاملو الشركة. ويجب أن توصف في الخطة مشاكل الإدارة المناسبة وأهداف البحث والمعلومات الضرورية ومصادر أساليب جمع المعلومات الأولية أو الثانوية، وكذلك كيف يمكن للنتائج التي تم الحصول عليها المساعدة في اتخاذ القرارات الضرورية للشركة. وهنا يجب أن تتم الإشارة إلى قيمة البحث. والخطة المكتوبة هي بمثابة دليل على أن مدير التسويق والباحثين قد عاينوا كل العناصر المهمة للبحث وتوصلوا إلى اتفاق فيما يتعلق بالهدف الذي تم إجراء البحث من أجله.

تطبيق خطة البحث

بعد ذلك يبدأ الباحث بتطبيق خطة البحث التسويقي، وفي هذه المرحلة تسير عملية جمع ومعالجة وتحليل المعلومات. وإن جمع البيانات يمكن أن يتم إما من الباحثين في الشركة ذاتها، أو من قبل شركات مستقلة. في الحالة الأولى الأفضل أن تقوم الشركة بمراقبة عملية جمع المعلومات ونوعية المعلومات التي تم الحصول عليها. إلا أن المؤسسات المستقلة المتخصصة في جمع المعلومات يمكن أن تقوم بذات العمل بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

إن مرحلة جمع المعلومات هي الجزء الأغلى تكلفة في عملية البحث التسويقي، وفي هذه المرحلة بالتحديد ترتكب العديد من الأخطاء. ويجب على الباحث أن يراقب بانتباه عملية جمع البيانات الإحصائية ومتابعة ما يجري، بحيث يكون كل شيء متناسباً مع خطة البحث، وحل المشكلة في أوانها مع الأشخاص الآخرين غير الراغبين في الإجابة عن الأسئلة أو الذين يعطون إجابات مراوغة أو غير صحيحة، وكذلك مع السائلين الذين يرتكبون أخطاء أو يتجاوزون بعض الأسئلة.

ولاكتشاف المعلومات المهمة يجب على الباحث معالجة وتحليل البيانات التي حصل عليها، زد على ذلك أيضاً، مراقبة بيانات الاستمارات من حيث صدقيتها وكمالها، ومن ثم معالجتها بالكمبيوتر. بعد ذلك يقدم الباحثون النتائج على شكل جداول ويحصون المدلولات المتوسطة وغيرها من المؤشرات الإحصائية.

تفسير وتقديم النتائج

يجب على الباحث في هذه المرحلة تفسير النتائج التي توصل إليها والقيام بالاستنتاجات وإبلاغها إلى الإدارة العليا. وإن التقرير المقدَّم إلى الإدارة لا يجب أن يكون مليئاً بالأرقام والحسابات الإحصائية المعقدة. ولا بد من تقديم النتائج التي تم التوصل إليها في الشكل الذي تكون فيه مفيدة ومريحة، عند اتخاذ القرارات المهمة.

إلا أنه ليس على الباحثين فقط ممارسة معالجة المعلومات. والأحرى هم يعتبرون خبراء في مجال البحث ومعالجة البيانات الإحصائية، لكن مديري التسويق

يفهمون بشكل أفضل جوهر المشكلة التي يجري بحثها والقرارات التي يجب أن تتخذ. وفي أغلبية الحالات يمكن تفسير نتائج البحث بشكل مختلف، وإن مناقشتها تتيح للمديرين والباحثين اختيار التفسير الأفضل. ويرغب الباحث بقوة في الاقتناع في التنفيذ الملائم للمشروع، وفي أن تجري كل الحسابات الضرورية. ومن الممكن أنه بعد التعرف على النتائج تظهر لدى المدير أسئلة يمكن الإجابة عنها بعد معالجة إضافية للبيانات فقط. وأخيراً، إن المدير هو الشخص الوحيد الذي يتخذ القرار النهائي حول أية أعمال يجب اتخاذها أو القيام بها على أساس النتائج التي تم التوصل إليها. ويستطيع الباحثون أن يقدموا حتى كل البيانات إلى مدير التسويق فوراً، حتى يستطيع أولئك القيام بتحليلها مسبقاً ومراقبتها بشكل مستقل.

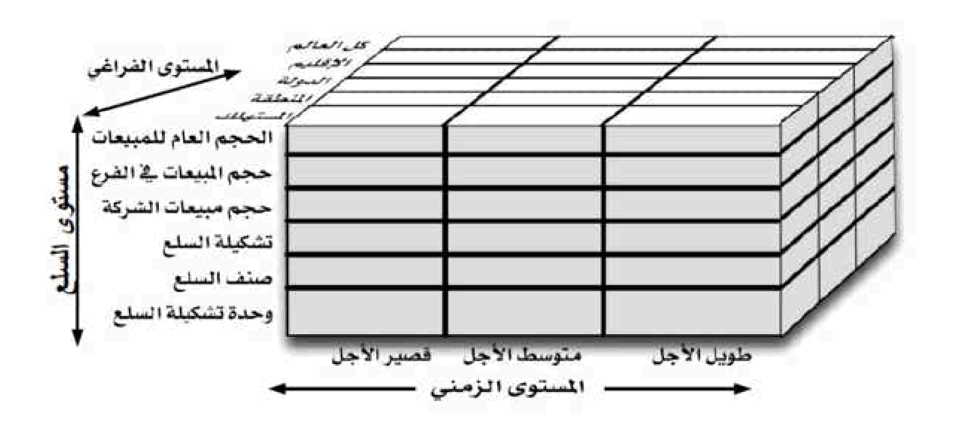
التفسير هو بمثابة مرحلة مهمة جداً للعملية التسويقية، وإن البحث الأكثر روعة غير مفيد أبداً إذا اتخذ المدير دون تفكير تفسيراً خاطئاً له. إضافة إلى ذلك يستطيع المدير أن يفهم بشكل خاطئ التفسير، فهو يميل إلى قبول النتائج التي تتطابق مع توقعاته، ويغلق عينيه على تلك غير المتوقعة أو غير الملائمة. لذلك يجب على المديرين والباحثين في عملية تفسير النتائج التي تم التوصل إليها أن يعملوا سوية ويتشاطروا المسؤولية عن عملية البحث وعن القرارات المتخذة على أساسها(27).

تقدير الطلب

عندما تعثر الشركة على سوق جاذبة، يجب عليها أن تقيم بدقة حجمها وإمكانياتها المحتملة. وإذا بالغت في التقييم أو لم تقيّم بما فيه الكفاية السوق، فهي يمكن أن تفوتها فرصة جني أرباح كبيرة.

إن تقدير والتنبؤ بالطلب يحمل طابعاً متعدد المستويات. وفي الشكل 3/5 أوردنا 90 نوعاً مختلفاً من تقدير الطلب!. ويمكن تقدير الطلب في ستة مستويات للسلع مختلفة (وحدة تشكيلة السلعة، صنف السلعة، تشكيلة السلع، حجم مبيعات الشركة، حجم المبيعات في الفرع، الحجم العام للمبيعات)، وعلى خمسة مستويات فراغية (فضائية) (المستهلك، المجال، الدولة، المنطقة، كل العالم)، وعلى ثلاثة مستويات زمنية (قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل).

إن كل نوع من تقدير الطلب له هدفه الخاص، وتستطيع الشركة توقع الطلب العام القصير الأجل على السلع، وعلى أساس هذا التوقع تقوم بطلب أو حجز المواد الخام وتخطيط الإنتاج وطلب القروض. في الوقت ذاته تستطيع الشركة توقع الطلب الإقليمي الطويل الأجل على تشكيلة كبيرة من السلع واستخدام هذا التوقع كأساس لإعداد إستراتيجية توسيع السوق.



الشكل 3/5: تسعون نوعاً من تقدير الطلب.

تحليل السوق

يتطلب تقدير طلب السوق إدراك جيد للسوق التي يدور الحديث عنها. وإن مصطلح السوق اكتسب مع الوقت معانٍ مختلفة، وفي معناه الأول تعتبر السوق مكاناً طبيعياً للقاء المشترين والباعة بهدف القيام بتبادل السلع والخدمات. وفي العصور المتوسطة كانت توجد في المدن ساحات سوقية، يحمل التجار إليها سلعهم وكان المشترون يأتون لشرائها. وفي دول العالم الثالث ما زالت أسواق تجارة المفرق تحتل مكانة كبيرة فيها، لكن بشكل أساسي كانت عمليات البيع والشراء تتم في محلات تجارية من مختلف المستويات.

ومن وجهة نظر اقتصادية، فإن السوق تمثل كل المشترين والباعة الذين يتبادلون السلع والخدمات. فسوق المشروبات غير الكحولية مثلاً تتألف

من الباعة كشركة كوكا كولا. وبيبسي كولا وتانغو وليلت ومن كل المستهلكين الذين يشترون المشروبات غير الكحولية. وما يهتم به رجل الاقتصاد هو بنية واتجاه ونشاط كل سوق.

وبالنسبة للمسوّق، فإن السوق هي جملة من المشترين من نوع معين، للسلع أو الخدمات، الموجودين فعلياً، والمحتملين أيضاً. السوق هي جملة المشترين، وأما الصناعة فهي جملة الباعة. ويتعلق حجم السوق بعدد المشترين الذين بمقدورهم الاستجابة على عروض السوق. ويتمتع المشترون المحتملون للسلع والخدمات بمواصفات: الاهتمام والدخل وسهولة الإدراك والفهم.

السوق *Market*: مجموعة المشترين من نوع معين للسلعة أو الخدمة والموجودين فعلياً أو المحتملين.
الصناعة *Industry*: مجموعة من الشركات التي تطرح السلع أو أصناف السلع المتبادلة فيما بينها. وهي جملة من باعة السلع والخدمات.

لنستعرض السوق الاستهلاكية في شركة ***Tunturi*** الفنلندية، ولتحديد حجم سوقها يجب على ***Tunturi*** في المقام الأول، أن تكتشف عدد المستخدمين المهتمين في اقتناء هذه الدراجات. وانطلاقاً من هذا الهدف يمكن للشركة أن تلجأ إلى مجموعة من المستهلكين تم اختيارهم عشوائياً وتطرح عليهم السؤال التالي: «هل كنتم ترغبون في اقتناء دراجة للاستخدام الشخصي؟». إذا أجاب شخص واحد من كل عشرة أشخاص بنعم، فإن الشركة يمكنها أن تقترح أن السوق الاستهلاكية تشكل 10% من العدد العام للمستهلكين.

السوق المحتملة هي جملة المشترين الذين يبدون اهتمامهم تجاه سلعة معينة أو خدمة.

السوق المحتملة *Potential Market*: مجموعة المشترين الذين يبدون اهتمامهم تجاه سلعة معينة أو خدمة ما.

بيد أنه لا يكفي لتحديد سوق دراجات التدريب معرفة مستوى الاهتمام فقط، ويجب أن يملك المشترون المحتملون مستوى كافٍ من الدخل لتتاح لهم فرصة القيام بالشراء. وعلى سؤال: «هل كنتم ستدفعون ألف مارك فنلندي مقابل هذه الدراجة؟» يجب أن يكونوا في وضع يسمح لهم بالإجابة بـ «نعم» وكلما كان السعر أعلى، كان عدد

الأشخاص الذين يجيبون عن هذا السؤال بإيجاب أقل. وبهذا الشكل. يتعلق حجم السوق بالاهتمام من جهة، وبمستوى الدخل من جهة أخرى.

إن العقبات التي تقف في الطريق إلى السوق ما زالت تجعل من سوق دراجات التدريب الهوائية ضيقة جداً، وإذا لم يكن لدى شركة ***Tunturi*** موزعين في بعض المناطق، فإن المستهلكين المحتملين لن يصبحوا هنا مشترين.

السوق السهلة المنال هي مجموعة من المشترين الذين يبدون اهتماماً ويمتلكون الإيراد المناسب لاقتناء سلعة ما أو خدمة.

السوق السهلة المنال *Available Market*: **مجموعة المشترين الذين يبدون اهتماماً، ويملكون الإيراد المناسب لاقتناء سلعة أو خدمة ما.**

السوق المؤهلة *Qualified Available Market*: **مجموعة من المشترين الذين يبدون اهتماماً ويملكون الدخل وإمكانية الوصول وحق الاستخدام فيما يتعلق بسلعة أو خدمة ما.**

السوق المنشودة - *Served Market* *Target Market*: **جزء من السوق المؤهلة التي تقرر الشركة توجيه نشاطها إليها.**

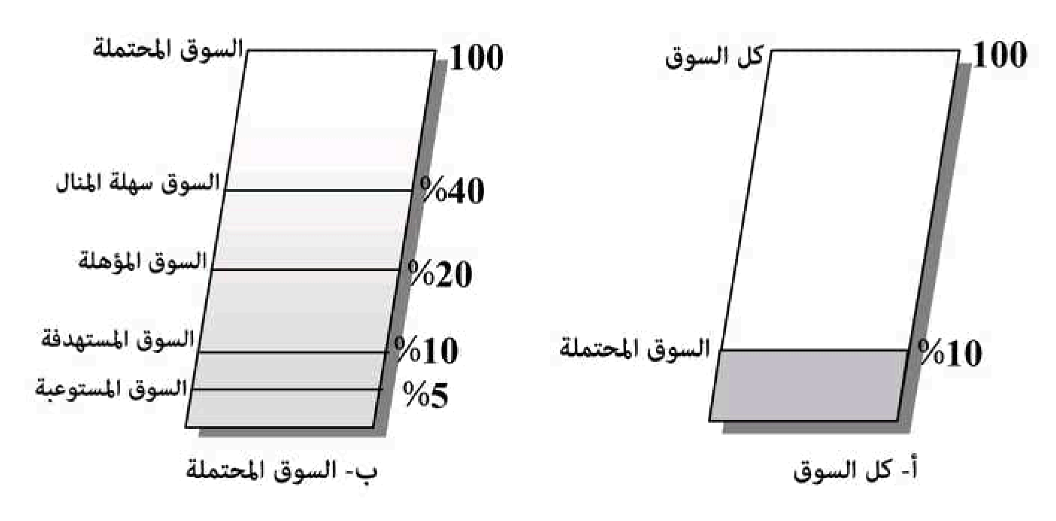
السوق المستوعبة *Penetrated Market*: **مجموعة المشترين الذين قاموا بامتلاك سلعة أو خدمة معينة.**

تستطيع شركة ***Tunturi*** أن تحدَّ من مبيع سلعها لجماعات معينة من المستهلكين فعلى سبيل المثال، إن استعمال الدراجات الهوائية يمكن أن يكون محظَّراً للأطفال دون الثانية عشرة من أعمارهم. ذلك لأن العدد غير المحدد والتدريبات يمكن أن يضر بصحتهم. وأما الكبار فهم يشكلون السوق المؤهلة وهي بمثابة مجموعة من المشترين الذين يبدون اهتماماً ويملكون الدخل المناسب وحق الاستخدام فيما يتعلق بسلعة أو خدمة معينة.

ولدى ***Tunturi*** خيار بين الاستيلاء على كل السوق المؤهلة أو التركيز على قطاعات معينة. والسوق المستهدفة هي جزء من السوق المؤهلة والتي تقرر الشركة توجيه نشاطاتها إليها. وتستطيع ***Tunturi*** على سبيل المثال، أن تركز جهودها التسويقية وشبكاتها للترويج في شمال أوروبا، حيث تكون ليالي الشتاء باردة وطويلة. وهذا بحد ذاته سوق مستهدفة. وتستطيع ***Tunturi*** ومنافسوها كذلك، أن تبيع عدداً من دراجاتها في السوق المستهدفة.

السوق المستوعبة هي مجموعة من المشترين الذين قاموا باقتناء الدراجات الهوائية.

وقد استعرضنا في الشكل 4/5 مجموعة من هذه الأسواق. والبيانات المستخدمة مشروطة، فالخط من اليسار يشير إلى علاقة السوق المحتملة - كل الأشخاص المهتمين - تجاه جميع السكان. والسوق المحتملة تشكل 10%. وفي الخط على اليمين تمت الإشارة إلى التقسيم أو الفرز الممكن للسوق المحتملة. والسوق السهلة المنال أي مَن يبدي اهتماماً ويملك الوسائل وسهولة الوصول، تشكل 40% من السوق المحتملة. والسوق المؤهلة، أي من يقع في إطار القيود والعوائق - تشكل 50% من السوق السهلة المنال (أو 20% من السوق المحتملة). وتركز ***Tunturi*** جهودها على 50% من السوق سهلة المنال المقيدة - السوق المستهدفة التي تشكل 10% من السوق المحتملة. وأخيراً تمكنت ***Tunturi*** ومنافسوها أيضاً من التغلغل إلى 50% من السوق المستهدفة (أو 5% من السوق المحتملة).



الشكل 4/5: مستويات تحليل السوق.

إن المصطلحات التي جئنا على ذكرها سابقاً لها أهمية كبرى في التخطيط التسويقي، وإذا لم تكن ***Tunturi*** راضية عن الترويج الجاري، فهي تستطيع أن تتصرف على الشكل التالي: التغلغل إلى الأسواق السهلة المنال الأخرى في أوروبا أو في أية دولة أخرى، وتخفيض الأسعار لتوسيع السوق المحتملة، وجذب أكبر عدد

ممكن من المشترين إلى السوق المستهدفة عن طريق تعزيز أساليب تنشيط الترويج، وتوسيع السوق المحتملة على حساب زيادة حجم الإعلانات بهدف التوجه إلى المستهلكين غير المهتمين وجعلهم مهتمين. إن العناية بالقلب ترغم العديد من الشيوخ الذين لم يمارسوا الرياضة البدنية سابقاً، على تغيير تصرفاتهم. ومن المحتمل أن شركة ***Tunturi*** ستتمكن من جذبهم من خلال مؤسسات العناية بالصحة.

تقدير الطلب الجاري في السوق

يعاين المسوّقون عادة تقييم الطلب الجاري في السوق في ثلاثة عناصر مختلفة - من وجهة نظر الطلب الجاري الإجمالي، والطلب الإقليمي، والترويج الحقيقي وحصص السوق.

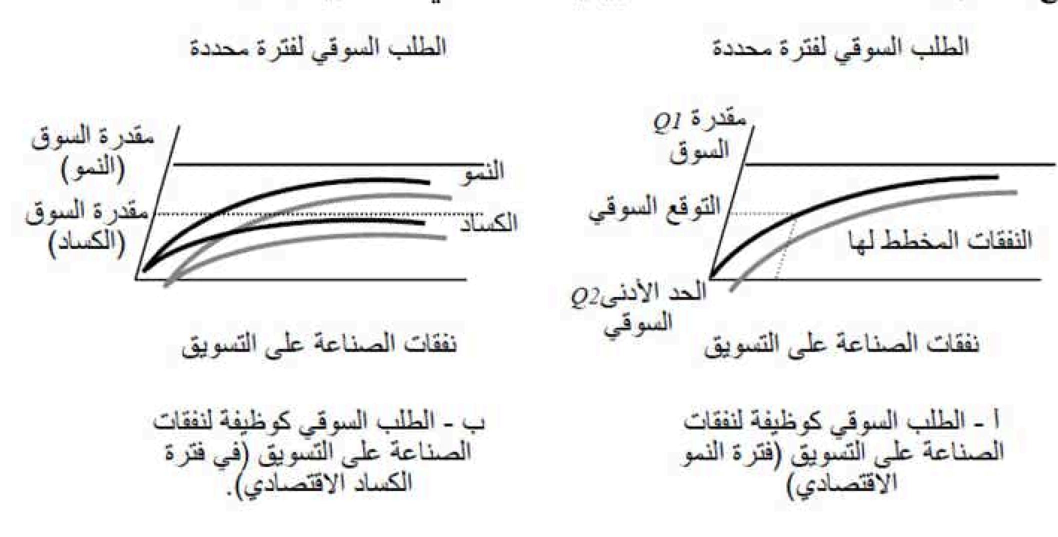
تقييم الطلب الإجمالي في السوق

إن الطلب الإجمالي في السوق على السلع والخدمات هو المجموع العام للسلع والخدمات الذي يمكن أن يتم اقتناؤه من قبل مجموعة معينة من المستهلكين في إقليم جغرافي محدد خلال فترة زمنية محددة وفي بيئة تسويقية محددة وبمستوى معين وبمجموعة الجهود التسويقية للصناعة.

الطلب الإجمالي في السوق *Total Market Demand*: المجموع العام للسلع أو الخدمات من ذلك النوع الذي يمكن أن يتم اقتناؤه من قبل مجوعة معينة من المستهلكين في إقليم جغرافي محدد خلال فترة محددة وفي بيئة تسويقية محددة وبمستوى معين وبمجموعة الجهود التسويقية للصناعة.

وهو لا يعتبر عدداً مثبتاً، بل وظيفة للشروط المطروحة، ومن هذه الشروط على سبيل المثال، مستوى الجهود التسويقية في فرع ما. والآخر- وضع البيئة. ونستعرض في الشكل 5/5 (الجزء أ) العلاقة المتبادلة بين الطلب الإجمالي في السوق والشروط أو الظروف السوقية الأخرى. وفي المحور الأفقي نستعرض المستويات الممكنة المختلفة لنفقات الصناعة في التسويق. وفي الخط العامودي استعرضنا المستوى المناسب للطلب. والخطوط المتعرجة في الشكل تمثل الطلب السوقي المقترح بمستويات مختلفة من الجهود التسويقية للصناعة. والمستوى الأدنى

الآخر للترويج (الذي يدعى الحد الأدنى السوقي» نلاحظه حتى أثناء غياب كامل لنفقات التسويق. إن زيادة النفقات على التسويق يجب أن يستدعي رفع مستوى الطلب - في البداية رفع أو نمو حاد، بعد ذلك يكون منسجماً أكثر. إن النفقات على التسويق التي تفوق المستوى المحدد، لن تستدعي نمواً للطلب في المستقبل. وهذا المقطع العلوي من الطلب في السوق يدعى «مقدرة السوق». والتوقع السوقي لأي فرع يشير إلى مستوى الطلب المتناسب مع المستوى المخطط له للنفقات التسويقية للصناعة في تلك البيئة(28).



الشكل 5/5 - العلاقة المتبادلة بين الطلب والنفقات على التسويق.

إن الفجوة ما بين الحد الأدنى السوقي ومقدرة السوق تعكس الحساسية العامة للطلب، فيما يتعلق بالجهود التسويقية. وهناك نوعان من السوق: المتوسعة وغير المتوسعة. والسوق المتوسعة على سبيل المثال هي سوق مجموعة الشرائط الموسيقية، وهي سوق يرتبط حجمها إلى حد بعيد بمستوى نفقات الصناعة على الترويج. وفي الشكل 5/5 (أ) واضح أنه في حالة السوق المتوسعة فإن المسافة بين ***Q1*** و ***Q0*** كبيرة. وبالنسبة للسوق غير المتوسعة، كسوق إخراج وتنظيم

> **الطلب الأول** *Primary Demand*: **مستوى الطلب المجمل على كل الماركات التجارية لتلك السلعة أو الخدمة - على سبيل المثال الطلب المجمل على الدراجات النارية.**
> **الطلب الاختياري** *Selective Demand*: **الطلب على تلك الماركة التجارية للسلعة أو الخدمة.**

الأوبرا، لا يربط الطلب السوق تقريباً بنفقات التسويق، لذلك المسافة بين ***Q1*** و ***Q0*** يمكن أن تكون غير كبيرة تقريباً. والشركات التي تمارس نشاطاتها في الأسواق غير المتوسعة، غالباً ما تطبق «الطلب الأول» - أي الطلب المجمل على كل الماركات التجارية لتلك السلعة أو الخدمة - وهي تركز مصادرها التسويقية على خلق الطلب الاختياري - أي الطلب على الماركة التجارية الخاصة بها للسلعة أو الخدمة.

إن كل بيئة تسويقية تناسبها خطوط متعرجة محددة للطلب. فعلى سبيل المثال، سوق الدراجات في فترة النمو الاقتصادي تنمو بشكل أسرع من نموها في فترة الكساد. الشكل 5/5 (الجزء ب) استعرضنا العلاقة المتبادلة بين الطلب السوقي والبيئة. ويؤدي أحد المستويات، أو المستوى ذاته، من النفقات على التسويق إلى طلب عالٍ في فترة النمو الاقتصادي أكثر من الطلب العالي في فترة الكساد. وأثناء ذلك من المهم جداً أن يحدد المسوقون بدقة الوضع الذي يقيمون الطلب السوقي من أجله.

أعدت الشركات العديد من الأساليب العملية المختلفة لتقييم الطلب السوقي المجمل، وسوف نستعرض فيما يلي أسلوبين من هذه الأساليب. ولنفترض أن شركة ***Polygram*** الدانماركية وضعت هدفها تقييم الحجم الإجمالي السنوي لترويج مجموعة الشرائط، وعادة، لتقييم الطلب المجمل السوقي تستخدم المعادلة التالية:

$$Q - n \times q \times p$$

Q - الطلب المجمل السوقي.

n- عدد المشترين في السوق.

q-عدد المشترين التي يقوم بها مشتري متوسط الدخل في السنة.

p- السعر المتوسط لوحدة السلعة.

وبهذا الشكل، عند وجود عشرة ملايين مشتري لمجموعة الشرائط سنوياً، وبشرط، أن المشتري المتوسط الدخل يقتني في السنة 6 شرائط بسعر متوسط يقارب الـ 40 دولار، فإن الطلب السوقي المجمل يقدر بـ 2.4 مليون دولار. (40 دولار × 6 × 10.000.000 =).

يعتبر أسلوب التعويض المتسلسل من أحد خيارات هذا الأسلوب، ويكمن جوهره في عملية الضرب المستمر للرقم الأساسي بالمعادل المتزايد. ففي بريطانيا،

على سبيل المثال، لا توجد خدمة عسكرية إلزامية، لذا يجب استدعاء 2000 متطوع سنوياً إلى الجيش. ونتيجة لهذا هناك العديد من المشاكل: أولاً- الجيش غير مزود بالأفراد دائماً. ثانياً- عدد الأفراد من الشباب من العمر 16 وحتى 19 ينخفض. لذلك يبرز سؤال، هل من الممكن عموماً خلق سوق محتملة بهذا الحجم. ويفترض الجيش السوق المحتملة على الشكل التالي:

المجموع العام للخريجين (الشباب) من المدارس المتوسطة - 1200.000

نسبة من هو صالح للخدمة العسكرية (دون الرفض لأسباب فيزيائية أو نفسية أو ذهنية) - ***X 0.50***

نسبة أولئك المهتمين في الخدمة العسكرية - ***X 0.50***

نسبة الصالحين للخدمة العسكرية والمهتمين فيها، من يعتقد الخدمة في الجيش ميزة - ***X 0.60***

وعند حساب هذه النسب نحصل على السوق المحتملة أي 18 ألف مجند جديد. وبما أن هذا العدد أقل من العدد المطلوب والضروري، ينبغي على الجيش أن يعيد النظر في سياسته التسويقية. وتشير البحوث إلى أن الدعاية الحالية لا تجذب انتباه المجموعة الشبابية المستهدفة بغض النظر عن أن ترقي المجند العسكري في مناصبه تسوغ توقعات العديد من الأشخاص. لذا، إن هدف الحملة الدعائية الجديدة هو كشف مزايا الخدمة العسكرية إن كان للرجال أم للنساء(29).

تقييم الطلب الإقليمي والسوقي

تواجه الشركات غالباً مشكلة اختيار، من وجهة نظر الترويج، الأراضي والتوزيع الأفضل للميزانية التسويقية بين هذه الأراضي. ولاتخاذ القرار لابد من تقييم مقدرة سوق المدن المختلفة والمناطق والدول (المداخلة 2/5). ولهذا التقييم يمكن اتباع طريقتين أساسيتين: طريقة تصميم السوق التي تستخدم أساساً من قبل الشركات التي تنتج السلع الإنتاجية. وطريقة إحصاء دليل عوامل الترويج التي تطبق من قبل الشركات التي تنتج السلع الاستهلاكية.

طريقة تصميم السوق: تكمن هذه الطريقة في اكتشاف كل المشترين المحتملين في السوق وتقييم مشترياتهم الممكنة. ولنفرض أن منتجي معدات صناعة التعدين قد صمموا جهازاً يمكن أن يستخدم لتحديد الحصة الحقيقية للذهب الموجود في خامات الذهب. ويتحقق هذا الجهاز من الخامات الذهبية في منطقة تواجدها مباشرة. وباستخدامه يستطيع مستخرجو الذهب أن يوفروا من الوقت على حساب ابتعاد التنجيم في تلك الأماكن التي تحتوي خاماتها على كمية قليلة من الذهب، كي يكون استخراجه وتعدينه مربحاً أكثر. ويعاين المنتج كل خامة كمشتري محتمل لجهاز واحد أو عدة أجهزة، طبقاً لحجم الخامة. وعلى الشركات أن تحدد مقدرة سوق هذا الجهاز في كل الدول المستخرجة للذهب، وتقرر فيما إذا كان ينبغي توظيف أخصائي بالترويج للاستيلاء على كل الأسواق.

> **طريقة تصميم السوق** *Market Build Up Method*: **طريقة مستخدمة أساساً من قبل رجال الأعمال الذين ينتجون سلع إنتاجية (مخصصة للإنتاج) لتقييم المقدرة السوقية للمدينة أو الإقليم أو الدولة على أساس اكتشاف كل المشترين المحتملين في السوق وتقييم مشترياتهم الممكنة.**
>
> **طريقة إحصاء دليل عوامل الترويج** *:Market Factor Index Method* **طريقة مستخدمة أساساً من قبل منتجي السلع الاستهلاكية لتقييم مقدرات سوق السلع الاستهلاكية.**

لتقييم المقدرة السوقية في كل دولة، يقوم المنتج أولاً بتحديد عدد الخامات الذهبية في كل دولة، وأماكن تواجها وعدد العاملين وحجم المبيعات خلال سنة ورأسمال الشركة الخاص. غالباً ما يكون القيام بهذا صعب في العديد من الدول بسبب عدم توفر البيانات الضرورية، وفي دول أخرى، كالصين مثلاً، بسبب سرية المعلومات حول استخراج الذهب. وباستخدام هذه المعلومات تستطيع الشركة تقييم مقدرة السوق في الدولة على أساس البيانات حول عدد المناجم الكبيرة بما فيه الكفاية والمربحة لشراء الأجهزة.

طريقة إحصاء دليل عوامل الترويج: وهي طريقة تقوم بتقييم مقدرة أسواق السلع الاستهلاكية. ولنستعرض هذا المثال: يسعى منتج القمصان الرجالية الأمريكي إلى تقييم آفاق تحقيق إنتاجه بالنسبة لمقدرة السوق في «أنديانابولس». الشركة -

المنتج تقيّم مقدرة الترويج الإجمالية للقمصان الرجالية في سوق الولايات المتحدة بـ 2 مليار دولار تقريباً في السنة.

الترويج الجاري للشركة في النطاق القومي العام يشكل 140 مليون دولار، أي 7% تقريباً من السوق المحتملة الإجمالية. ويقدر حجم المبيعات في إنديانابولس وفي ضواحيها مليون و100 ألف دولار. ويحتاج المنتج إلى توضيح حصته في سوق إنديانابولس - أكثر أو أقل من حصته في سوق الولايات المتحدة (7%). ولمعرفة هذا الأمر، لا بد للشركة قبل أي شيء أن تحسب مقدرة السوق في إنديانابولس وضواحيها.

وتحصي الشركة هذا الأمر عن طريق ضرب تعداد السكان ودخل الفرد في الإقليم بالجزء المتوسط للدخل، الذي ينفق على القميص. بعد ذلك تقارن النتيجة مع البيانات المشابهة في الدول بشكل عام. وانطلاقاً من الحسابات يتوصل منتج القمصان إلى نتيجة مفادها أنه تذهب إلى أنديانابولس 0.51% من الطلب المحتمل العام للقمصان في الدولة. وبما أن المقدرة العامة في نطاقات الدولة تشكل 2 مليار دولار في السنة، فإن المقدرة العامة في إنديانابولس تساوي 10200000 دولار. (2 مليار دولار × 0.0051). وبهذا الشكل حصة ترويج الشركة في إنديانابولس في 1100000 دولار تقدر بـ 10.8% (10200000 دولار / 1100000 دولار) من السوق الإقليمية المحتملة. وبمقارنة 7% التي تشكل حصة ترويج الشركة في كل الدولة، يمكن التأكيد بثقة أن الشركة تعمل في إنديانابولس أفضل مما في الأقاليم الأخرى.

المداخلة 2/5

شركة *KFC* تغزو السوق اليابانية

يعرف الجميع عن العجز التجاري بين الاتحاد الأوروبي (***EC***) والولايات المتحدة مع اليابان، هناك العديد من الأسباب التي توضح عدم سهولة الوصول أو الدخول إلى السوق اليابانية: فهي سوق مغلقة وتتصف بوجود القيود الجمركية والرقابة الصارمة على جماعات البنوك والنظام المتقادم للترويج. وبوجود مثل هذه الظروف، فإن التغلغل إلى السوق اليابانية لمؤسسات الوجبات الجاهزة يبقى أمراً في غاية الصعوبة.

لكن هذا ليس للجميع. فشركة ***KFC*** (***Kentucky Fried Chicken***) هي اليوم المؤسسة الضخمة الثانية في اليابان للوجبات السريعة. وهي كذلك المتصدرة في الصين وكوريا الجنوبية وتايلاند وإندونيسيا وسنغافورة فقط تأتي بعد ماكدونالدز. إن حوالي *1470* نقطة بيع لـ ***KFC*** الموجودة في آسيا، تجلب للشركة سنوياً وكمعدل وسطي *1.2* مليون دولار أرباح لمؤسسة واحدة، مما يشكل *60%* أكثر من أرباحها المتوسطة في مؤسسات الولايات المتحدة. وفي ساحة تيانانمين في بكين افتتح أكبر مطعم ***KFC***، مخصص لـ *701* زائراً ويخدم *2.5* مليون زبون في السنة. وليس غريباً أنه في السنوات الخمس القادمة تسعى ***KFC*** لمضاعفة عدد مؤسساتها في آسيا.

بماذا يفسّر هذا النجاح الذي حققته KFC في آسيا؟

أولاً:- في العديد من المدن الآسيوية الكبرى يزداد تعداد العاملين الشباب من الطبقة المتوسطة، كما أن إيراداتهم تزيد باستمرار أيضاً. إن تناول الطعام في مطعم خدمة سريعة، أفضل من دون شك، من شراء الطعام من تجار الشوارع. وسكان آسيا مستعدون لدفع أموال أكثر لتناول الغذاء في المطاعم ذات النمط الأمريكي.

ثانياً:- أصبح هناك أعداد كبيرة من النساء الآسيويات اللواتي ينخرطن في العمل في المشاريع والمؤسسات، ولم يعد لديهن المزيد من الوقت لتحضير الطعام في ظروف منزلية.

ثالثاً:- إن الدجاج يناسب أذواق سكان آسيا أكثر من الحبوب، وأكثر فعالاً من لحوم العجل. إضافة إلى ذلك إن استخدام الدجاج في الغذاء لا يتناقض مع التعاليم الدينية، كما يحدث هذا مع استخدام لحم العجل أو البقر في الهند أو الخنزير في الدول الإسلامية. وفي كل آسيا، تباع في مطاعم ***KFC*** لائحة طعام موحدة: الدجاج، البطاطا المهروسة، والسلطة المعدة من الملفوف، والحق أنه تُقَدَّم بعض أنواع الأطعمة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحضيرها الخواص الوطنية المحلية. لاسيما ***Hot Wings*** - دجاج مع توابل في تايلاند، وأما في اليابان، السمك المشوي - والدجاج مع صلصلة «كيري» (توابل حارة جداً تحتوي على الثوم وغيرها من المواد).

وحسب تصريحات ***Le Monde***: «الشكوى من العجز التجاري مع اليابان يعني تعميق المشكلة، وليس حلها». إن القيود موجودة في كل الأسواق، وأما الدخول إلى السوق اليابانية، ليست النفقات التي تعيقه، بل المثابرة غير الكافية. وبالنسبة للولايات المتحدة وأوروبا تبقى تلك السوق مكتشفة فهي تختلف جذرياً عن الأسواق الغربية بقوانينها وقواعدها الخاصة، مما يجعلها صعبة الوصول إليها. والقيود التجارية تكون أحياناً بمثابة المبرر أو العذر للشركات الأمريكية واليابانية، التي لا تستطيع الدخول إليها. ومن يشتكي أكثر من الآخرين من العوائق، فإنه إما لأنه لم يحاول القيام بذلك، وإما لأنه حاول في السابق، وفشل. فاليابانيون نادراً ما يمدون أياديهم بعد المحاولة الأولى.

لقد غامرت ***KFC*** ونجحت. كما حققت «نستله» نجاحاً أيضاً فيها. ويشغل منتج شوكولا كيت كات اليوم المكانة الثانية في اليابان بحجم مبيعاتها. لدى الشركات كل الحظوظ لتتفوق إذا أدركت وفهمت العالم كسوقها الخاصة وتبحث عن فرص تحسين معارفها. ولابد لها من العثور على الأسواق التي تتميز بالمستوى العالي من الترويج والريعية، بغض النظر عن أماكن تواجدها.

المصادر:

Andrew Tanzer, "hot Wings Take off", Forbes (18 January 1993) p.74.

George Staunton, "Tokyo: Aller au foje des choses", Le Monde (12 December 1977), p.7.

Endymion Wilkinson, "Japan Versus The West: Image and reality", (London: Penguin, 1990).

Leonard Koren, 283 Useful Ideas From Japan (San Fransisco, CA: Chronicle, 1988).

Sheridan M. Tatsumo, Created in Japan: From imitation to World - Class innovators (London: Harper & Row. 1990).

تقييم الترويج الحقيقي وحصة السوق

إضافة إلى تقييم الطلب المجمل والإقليمي، تحتاج الشركات إلى المعلومات حول الترويج الحقيقي لكل الفروع في السوق، ومن أجل هذا، على الشركة اكتشاف منافسيها وتقييم حجم مبيعاتهم.

تقوم الاتحادات التجارية الفرعية في كثير من الأحيان بجمع ونشر البيانات عن الترويج الإجمالي للفرع، ولكن ليس عن حجم الترويج لشركات معنية. وفي هذه الحالة، تستطيع كل شركة تقييم فعاليتها بالمقارنة مع الفرع عموماً. ولنفترض أن ترويج الشركة ازداد إلى 5% في السنة، وأما الترويج الفرعي فإلى 10%. وهذا يعني أن الوضع النسبي للشركة في السوق قد ازداد سوءاً.

الطريقة الثانية لتقييم الترويج تكمن في اقتناء وتحليل تقارير الشركات، التي تقوم بالأبحاث التسويقية. وهذه الشركات ترصد الترويج المجمل في الفرع وترويج بضائع علامات تجارية محددة. فشركة ***Nielsen*** و ***AGB*** وغيرها من الشركات المتخصصة في إجراء الأبحاث التسويقية على سبيل المثال، ترصد بمساعدة أجهزة خاصة بيع سلع من أصناف متعددة في المحلات التجارية الكبرى والصيدليات، ومن ثم تبيع المعلومات التي حصلت عليها إلى الشركات المهتمة. وبإمكان الشركة الحصول على البيانات عن الترويج المجمل لسلع من أصناف محددة، وعن الترويج للسلع من علامات تجارية محددة أيضاً. ويمكنها مقارنة فعالية نشاطات الفرع بشكل عام أو نشاطات منافس معين، وتوضيح فيما إذا كانت قد تحسنت أو ازدادت سوءاً أوضاعها النسبية في السوق(30).

توقع الطلب

التوقع *Forecasting*: طريقة لتقييم الطلب في المستقبل على أساس الافتراضات عن التصرف الأكثر احتمالاً للمشتري بمراعاة مجموعة من الشروط في المستقبل.

بعد أن استعرضنا طرق تقييم الطلب الجاري، لننتقل الآن إلى معالجة طرق توقع أو التنبؤ بالطلب في المستقبل. التنبؤ أو التوقع - هو طريقة لتقييم الطلب في المستقبل على أساس الافتراضات عن التصرف أو السلوك الأكثر احتمالاً للمشتري بمراعاة مجموعة من الظروف والشروط في المستقبل. والطلب على بعض السلع والخدمات يخضع بسهولة إلى عملية التنبؤ. وهذا يتعلق أساساً بالسلع المتميزة أو بالترويج المتنامي الثابت في ظروف المنافسة المستقرة. لكن الجزء الأكبر من الأسواق تمتاز بالطلب المجمل غير المستقر أو بالطلب على السلع

من شركة معينة، ولذا يمكن للتنبؤ المعد نوعياً أن يكون عاملاً أساسياً يحدد نجاح الشركة. وأما التنبؤ غير النوعي فيمكن أن يؤدي إلى تراكم كبير في السلع الاحتياطية وانخفاض الأسعار على السلع أو، على العكس، إلى عدم إمكانية الترويج بسبب التصفية السريعة للسلع واستنفاذ الاحتياطي. وكلما كان استقرار الترويج أكبر، كلما اختبرت الشركة طلباً كبيراً في تنبؤ دقيق وإعداد طرق بناء التوقعات.

وللقيام بتنبؤ الترويج يستخدم عادة إجراء ثلاثي. تقوم الشركة أولاً بتنبؤ الوسط (البيئة)، ومن ثم تنبؤ حسب الفروع، وأخيراً تنبؤ ترويج الشركة.

يتطلب تنبؤ الوسط تقييم المعدل المفترض للتضخم والبطالة ونسبة الرواتب والدخل والإيرادات لدى المستهلكين والاستثمارات ونفقات الحكومة، والتصدير الصافي وغيرها من العوامل التي لها أهمية كبرى لنشاط الشركة. وفي النتيجة يتم تنبؤ الناتج المحلي الإجمالي الذي يستخدم، إضافة إلى المؤشرات الأخرى، لتنبؤ الترويج الفرعي. بعد ذلك تقوم الشركة بتنبؤ ترويجها الخاص انطلاقاً من الافتراضات أنها تستولي على حصة معينة من سوق الترويج في اختصاصها.

ولتنبؤ ترويجها الخاص، تستخدم الشركة مجموعة الطرق الخاصة. وفي الجدول 8/5 ذكرنا بعضها. (31). تقوم كل التنبؤات على أساس تحليل المعلومات حول ما يرغب الناس في شرائه، وماذا يشترون وماذا اشتروا. أولاً:- ماذا يرغب الناس في شرائه - تضم إجراء بحوث عن آراء المشترين والناس الذين يتعاملون مع المشترين، كالباعة والخبراء المستقلين على سبيل المثال. وفي هذه المرحلة تطبق ثلاثة طرق: بحث رغبات المشترين، وتعميم آراء المشتغلين بالتجارة ودراسة آراء الخبراء. عن بناء التنبؤ على أساس أن الناس يشترون يفترض توزيع السلعة في السوق التجريبية لتحديد ومعرفة ردود فعل المشترين. والمرحلة الأخيرة - ماذا اشترى الناس - تفترض تحليل تقارير السلوك الشرائي في الماضي أو تحليل المجموعات الزمنية أو تحليل إحصائي للترويج.

دراسة نوايا المشترين

إن أحد أساليب التنبؤ بنشاطات وأعمال المشترين يعتبر التوجه المباشر إليهم بأسئلة عن نواياهم. وهذا يعني أن الشخص الذي يقوم بالتنبؤ يجري استفتاءً

للمشترين، ومثل هذه الاستفتاءات قيمة جداً في حال وجود نوايا واضحة لدى المشترين، والتي ستنفذ ويمكن وصفها.

الجدول 8/5 : الطرق الرئيسية لتنبؤ الترويج

الطرق القائمة على أن الناس	الأعمال
يرغبون في الشراء	- دراسة رغبات المشترين ونواياهم.
	- تعميم آراء المشتغلين بالتجارة.
	- تقييمات الخبراء.
يشترون	- التسويق التجريبي
اشترت	- تحليل المجموعات الزمنية.
	- الدلائل المستقبلية.
	- التحليل الإحصائي للترويج.

وتجري العديد من مؤسسات البحث استفتاءات دورية للمستهلكين عن نواياهم فيما يخص عمليات شرائهم. والشكل الذي من خلاله يطرح ممثلو هذه المؤسسات الأسئلة، يكون على النحو التالي تقريباً:

1.0 0.9 0.8 0.7 0.6 0.5 0.4 0.3 0.2 0.1 0

بالتأكيد　على الأرجح تقريباً　محتمل كثيراً　محتمل　قليل الاحتمال　أبداً

ويدعى هذا الشكل «سُلّم احتمال الشراء»، زد على ذلك تجري العديد من مؤسسات البحث المختلفة استفتاءات فيما يتعلق بإمكانيات وقدرات المشترين المالية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وكذلك في مجال اقتراحاتهم بالنسبة لوضع الاقتصاد. وتكتب الشركات - المنتجة للسلع ذات الاستخدام الطويل الأمد هذه الدلائل في إعلاناتها ومنشوراتها، مما يساعدها على التنبؤ بالإنجازات الهامة في نوايا المستهلكين فيما يتعلق باقتنائهم هذه السلع أو تلك وتصحيح أو تعديل خططها التسويقية والإنتاجية لتتناسب معها. وفيما يتعلق بالمشتريات لأغراض الإنتاج، فهناك وكالات متنوعة تجري الدراسات على النوايا بالنسبة لاقتناء المصانع والمعدات والمواد. وهذه القياسات لابد من تعديلها لتتطابق مع مواصفات الأسواق الوطنية لدول عديدة. وتمتاز منطقة جنوب أوروبا بالمبالغة في النوايا والرغبات للقيام بعمليات الشراء، أكثر من الولايات المتحدة أو شمال أوروبا. ومن بين دول آسيا، فإن سكان اليابان يميلون إلى المبالغة في تقييم قدراتهم بشكل أقل مما هو عليه الحال في الصين(32).

تعميم آراء المشتغلين بالتجارة

في حال أن الاستفتاء لا يعطي المفعول المتوقع منه، تستطيع الشركة أن تتنبأ بـالترويج على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها من المشـتغلين بالتجـارة. وتقـوم الشركـة عـادة بإجراء الاستفتاء على تجارها الخاصين لتقييم ترويج السلعة على الأراضي أو في المنطقـة التـي يعملون فيها. ومن ثم يتم تلخيص التقييمات المستقلة للترويج، ونحصل بالنتيجة على التنبـؤ المعمم للترويج.

تستخدم العديد من الشركـات تقيـيمات تجارهـا دون أي تعـديل لاحـق، فالتجـار لا يستطيعون أن يقوموا بدور المراقبين الموضوعيين، ومن بينهم هنـاك المتفـائلون والمتشـائمون، وعند المحاولة في تقييم الترويج في المستقبل، فإن التجار سـيندفعون بسـهولة مـن طـرف إلى آخر - طبقاً لـ – هل كانت الفترة الماضية للـترويج ناجحـة أم غـير ناجحـة. زد عـلى ذلـك، لا يملك التجار في أغلب الأحيان تصورات واضحة عن ظواهر الأزمات في الاقتصـاد، ولا يعرفـون دائماً الطريقة التي تؤثر فيها الخطط التسويقية لشركائهم عـلى الـترويج في النقـاط التجاريـة المحددة. وبإمكانهم تقليل الطلب كي تضع الشركة لهم «كوتا» منخفضـة عـلى المبيعـات. وفي نهاية المطاف ليس لـدى التجـار المزيـد مـن الوقـت لإعطـاء تقيـيم دقيـق، إضـافة إلى أنهـم يعتقدون عموماً أن هذا الإجراء إضاعة للوقت.

إن جذب المشتغلين بالتجـارة إلى المشـاركة في عمليـة التنبـؤ يمكـن أن يعطـي نتـائج إيجابية، إذا قمنا مسبقاً بتجـاوز عـدم موضـوعيتهم. ويتمتـع التجـار ببديهـة وحـدس تجـاه نزعات تغيرات الطلب، وهـي ليسـت موجـودة لـدى أشـخاص آخـرين. بالاشـتراك في عمليـة التنبؤ، يحصل التجار على ضمان أنه لن توضع لهـم «كوتـا» للمبيعـات تعتـبر غـير ضروريـة، وهذا، بدوره، يساعد على الحصول على هذه الـ «كوتا». زد على ذلك، إن التنبـؤ عـلى أسـاس المعلومات «من الأيدي الأولى» (من المصادر الأولى) يتيح الحصـول عـلى تقيـيم محـدد لكـل سلعة، ومجال وزبون وتاجر(33).

تقييمات الخبراء

عند وضع التنبؤات تسعى الشركات عادة لجـذب الخـبراء، ويمكـن أن يكـون المتصـدرون والموزعـون والمـوردون والمستشـارون في مجـال التسـويق والاتحـادات

التجارية - الصناعية بمثابة خبراء، فشركات تصنيع السيارات على سبيل المثال، تجري استفتاءات دورية لمتصدريها باهتمامها بتوقعاتهم القصيرة الأجل بالنسبة للترويج. إلا أن لتقييمات المتصدرين الجوانب الضعيفة والقوية أيضاً، مثلهم في ذلك مثل تقييمات المشتغلين بالتجارة.

تقوم العديد من الشركات بشراء تنبؤات التطور الاقتصادي والصناعي من المؤسسات المتخصصة في هذا المجال. وهؤلاء المختصون في مجال التنبؤ يكونون في وضع مفيد أفضل بالمقارنة مع الشركات - المنتجة لأن قواعد البيانات الكبرى والخبرة الكبيرة في وضع التنبؤ تكون من صلاحياتهم.

ولإعداد التنبؤ تدعو الشركات أحياناً مجموعات خاصة من الخبراء، وهم يستطيعون تبادل الآراء فيما بينهم وإعداد تقييم جماعي (أسلوب الاقتحام الدماغي)، أو الإدلاء بتقييماتهم الخاصة والتي على أساسها يعطي محلل الشركة تقييما وسطياً (أسلوب المناقشة الجماعية). وأخيراً، يستطيع الخبراء دعم وإثبات تقييماتهم الخاصة واقتراحاتهم وإعطائها بعد ذلك لمحلل الشركة لدراستها، ومن ثم يتبع ذلك جولات دورية لإعداد التقييمات (أسلوب «دلفي») (34).

وعلى الرغم من بديهتهم وحدسهم الرائع، كما هي العادة، يستطيع الخبراء أن يخطئوا (الحالات الطريفة موجودة في المداخلة 3/5). ولذلك، وعندما يكون هذا ممكناً، يجب على الشركات مقارنة تقييمات الخبراء مع التقييمات التي تم الحصول عليها بمساعدة الوسائل والطرق الأخرى.

المداخلة 3/5

آراء الخبراء طريفة أحياناً

قبل الوثوق تماماً بآراء الخبراء، لابد لكم أن تعرفوا ما قالوه سابقاً.

التكنولوجيا

«كل ما يمكن أن يتم اختراعه، قد تم اختراعه» (مدير شركة ***US Patent Office*** ***1899***).

«لا يستطيع القطار أن يسير بسرعة كبيرة، ذلك لأن المسافرين سيموتون من الاختناق» (***Dr Dioysy Larder 1828*** سنة إطلاق ***Stephinson's Rocket***).

«لا يمكن لأية سفينة كبيرة أن تقطع المحيط الأطلسي، ذلك لأنها بحاجة إلى المزيد من الفحم أكثر مما تستطيع نقله». (***Dr. Larder 1859***) بعد عامين قطعت السفينة ***Great Eastern*** المحيط الأطلسي.

«طيران الأجهزة والآلات التي يزيد وزنها عن الهواء، غير عملي، هذا إن لم يكن مستحيلاً» (***Simon Newcombe 1901***) - بعد ثمانية عشر شهراً قام الأخوان «رايت» بأول رحلة طيران.

«لا تفيد الغواصات بأي شيء، سوى أنها تعزل القيادة عن العالم الخارجي والذهاب إلى القاع» (***H.G. Wells, 1902***).

«الطائرات - ألعاب ممتعة، إلا أنها ليست صالحة للأعمال الحربية» (الجنرال الفرنسي فوش، *1911*).

«التي لا تغرق أبداً» (هذا ما أطلقه مهندسا سفينة تايتانيك وهما «هارلاند» و«وولف» عام *1912* وقد كلف بناءها *7.5* مليون دولار.

«الطاقة، التي تستخلص نتيجة تحطم الذرة ضئيلة وتافهة، وكل من يرى فيها مصدراً ضخماً للطاقة فهو يتفوه بالترهات». (أرنست روترفورد *1919* - بعد أن قام بتحطيم الذرة).

«أعتقد أنه سيتم بيع خمسة كمبيوترات فقط في العالم» - (توماس ج واتسون، رئيس إدارة شركة ***IBM*** *1943*).

حتى العام *1980* ستكون كل الطاقة (الكهربائية والذرية والشمسية) مجانية» (هنري لوس، مؤسس وناشر مجلة تايم ولايف وفورتون *1956*).

«اليابان غير قادرة على غزو السوق الأمريكية، لأن هناك أكثر من *50* مصنّع أجنبي للسيارات فيها». (***Business Week, 1958***).

التسالي

«إذا لم يتم تقليص السيمفونية السابعة لبيتهوفن، فإنها سرعان ما ستكون خارج الموضة». (فيليب هال، ناقد موسيقي في القرن التاسع عشر).

«الأصلع، لا يستطيع التحرك، ولا يعرف الغناء، لكنه يرقص قليلاً» (التعليقات بعد التجربة السينمائية الأولى لـ فريد أستر).

«لن يثبت التلفاز في السوق لأكثر من ستة شهر، والناس سيشاهدون سريعاً صندوقاً من الخشب». (داريل ف. زازوك، رئيس شركة ***20th Century Fox*** - *1946*)

«هو، من دون أدنى ريب، شاب عديم الكفاءة والمواهب وأخرق. من أين جئتم بهذا المدعو «إلفيس بريسلي»؟ قباحتكم وبذاءتكم تتناقض مع قوانين الأخلاق». (جون كروسبي، ناقد، *1954*).

«لا تعجبنا موسيقاهم. هؤلاء العازفون على الغيتار لا يفيدوا في شيء أبداً» (***Decco Recording Company 1962***، بعد سماع تسجيلات لفرقة ***The Beatles***) كما رفضت شركة ***PYE*** وكولومبيا و ***HMV*** كذلك هذه الفرقة، قبل أن تتعاون مع ***EMI***.

«المطرب «ميك جاغر» سيضطر إلى الرحيل. فهو لم يعجب شركة ***BBC***». (إريك إيستون موجهاً كلامه إلى فرقة «***Rolling Stones***»).

«أنفق جميس كاميرون *200* مليون دولار لتصوير فيلم «مرعب ببساطة! وأخيراً نجح في ذلك». (الناقد السينمائي «آدم سميث» عن إخراج فيلم «تايتانيك».

البيئة

«بما أن السكان يتزايدون بمتوالية هندسية (*1،2،4،8...*)، وأما مصادر الغذاء - بمتوالية جبرية (*1،2،3،4...*) فإن الجوع في بريطانيا حتمي» (توماس روبرت مالتوس *1798*).

«الكفاح من أجل لقمة العيش منتهي. وسيعاني العالم في السبعينيات من الجوع. ومئات الملايين من الناس ستموت». (بول إيرليخ. عالم بيئة *1970*).

«تعداد السكان سيفوق قريباً حجم إنتاج المواد الغذائية» (ليستر براون من ***World Watch Institute - 1973***).

السكان يتزايدون بسرعة أكثر من الإنتاج العالمي، لذلك سترتفع أسعاره حتى عام *2000* إلى *%115-35*» (***Global Zoo*** تقرير إلى رئيس الولايات المتحدة).

«احتياط النفط الأمريكي سيكفي لعشر سنوات فقط». (***United States Bureau of Mines 1914***).

«احتياط النفط الأمريكي سيكفي لثلاثة عشر عاماً فقط» (***United States Bureau of Mines 1935***).

«احتياط النفط الأمريكي سيكفي لثلاثة عشر عاماً فقط». (***United States Bureau of Mines 1951***).

«حتى نهاية العقد القادم سوف نستغل كل مصادر النفط العالمية» ***Clube of Rome 1972***. وقيلت مثل هذه الافتراضات أيضاً بالنسبة للألمنيوم والحديد والرصاص والغاز الطبيعي والفضة والزنك والقصدير.

تشكل احتياطات النفط اليوم أكثر من مليار برميل، واحتياطات الحديد والمعادن والغذاء أدت إلى انخفاض أسعارها بنسبة *40%* منذ بداية الستينات ونسبة استخدام الطاقة والغذاء بالنسبة للسكان في دول العالم الثالث هي أعلى بـ *27%* مما كان عليه الحال في الستينات!.

المصادر:

"Sometimes Expert Opinion isn't all it should be", Go (September - October 1985), p.2.

Terry Coleman, The Liners (harmond Sworth: Penguin, 1976).

Stephen Pile, The Book of Heroic Failures (London: Futura, 1980).

Charles Gillett, The Sound of the city: The rise of rock and roll (London Souwenir, 1983).

Environmental Scares: Plenty of Gloom", The Economist (20 December 1977); Encarta: Multimedia Encyclopaedia (Microsoft, 1997)

التسويق التجريبي

في تلك الحالات التي لا يخطط فيها المشترون لعمليات شرائهم. وعندما لا يكون جذب الخبراء ممكناً أو أن تقييماتهم غير مضمونة، تستطيع الشركة أن تقوم بعملية التسويق التجريبي. وهذا الأمر مفيد بشكل خاص عند وضع التنبؤ بالترويج للسلع الجديدة وعند وضع تنبؤ الترويج للسلع التي تم إنتاجها في مناطق جديدة أو حسب قنوات الترويج الجديدة. وسوف نستعرض التسويق التجريبي بالتفصيل في الفصول القادمة من أجزاء الكتاب.

تحليل المجموعات المؤقتة

تبني العديد من الشركات تنبؤاتها انطلاقاً من مستوى الترويج في الماضي، وعند هذا، وكوسيلة تساعد على تفسير الأسباب التي أدت إلى المعدل المعين للترويج في الماضي، يستخدم التحليل الإحصائي.

وبإقامة العلاقة ما بين المستوى السابق للترويج والأسباب التي أدت إليه، يستطيع المحللون استخدام هذه العلاقات السببية لقراءة مستقبل مستوى الترويج.

تحليل المجموعات المؤقتة يكمن جوهره في تقسيم بيانات مستوى الترويج السابق إلى أربعة مكونات: «تريند»، الدورة، الفصل، والعناصر العرضية - مع الاهتمام اللاحق والمتكرر لهذه المكونات لبناء توقع الترويج.

تريند - هو اتجاه طويل الأجل وقاعدي لنمو أو كساد الترويج، والذي يشترط تغيرات جدية في الوضع الديموغرافي والاستثمارات والتكنولوجيا. وهذا الاتجاه يمكن تصوره كرسم بياني يقوم على أساس المعلومات عن مستوى الترويج في الماضي (ولهذا الرسم البياني شكل مستقيم أو متعرج).

الدورة - تعكس الاهتزازات المتوجة حسب الاستمرارية لمؤشرات الترويج، والتي تنجم عن النشاط الاقتصادي والتنافسي العام. وعنصر الدورة هذا مناسب للتنبؤات المتوسطة الأجل، إلا أنه من الصعب توقع الاهتزازات الدورية لأنها غير منتظمة.

الفصلية - هي عبارة عن شرعيات تغير الترويج خلال عام. ويستعرض مصطلح الفصل بنية الترويج، المتكررة كل ساعة، وكل أسبوع، وكل شهر، وكل فصل. وعنصر

الفصل يستخدم كأساس للتنبؤ القصير الأجل للترويج. وأخيراً، الأحداث العَرَضية وتشمل النزوات غير المتوقعة للمشترين والإضرابات والعواصف الثلجية والزلازل وخرق النظام العام والحرائق وغيرها من الحالات غير المتوقعة. وهذه العناصر لا يمكن التنبؤ بها حسب التحديد، لذلك يجب أن تستثنى من البيانات لعكس صورة أكثر موضوعية للترويج.

ولنفترض أن شركة التأمين قد باعت هذه السنة 12 ألف بوليصة جديدة للتأمين على الحياة، وتسعى للتنبؤ بالترويج لشهر كانون الأول في العام القادم. الاتجاه الطويل الأجل الذي يمثله «تريند» يشير إلى نمو سنوي لحجم المبيعات بمقدار 5%. وانطلاقاً من هذه المعلومات فقط، يمكن الافتراض أن حجم المبيعات في السنة التالية سيشكل 12600 (1.05×2000). إلا أنه يتوقع في العام القادم كساد في النشاط التجاري، لذا الترويج المجمل سيشكل على الأرجح 90% من المبيعات، والذي كان يمكن الاعتماد عليه، بالتناسب مع «تريند». وعلى الأرجح، سيشكل الترويج في العام القادم 11340 (0.90×12600). وإذا بقي معدل المبيعات الشهرية ثابتاً، فإن الترويج الشهري سيشكل 945 (12÷11340). إلا أن معدل مبيعات بوليصات التأمين في كانون الأول يفوق دائماً المعدل الشهري المتوسط ويتصف بأهمية الدليل الفصلي، المساوي 1.30. لذلك، الترويج في شهر كانون الأول يمكن أن يصل إلى 1228.5 (1.3×945). وتتوقع الشركة حدوث بعض الأحداث العرضية في العام القادم، كالإضرابات أو تطبيق قانون جديد في مجال التأمين. وبهذا الشكل، تقوم بتقييم حجم مبيعات البوليصات الجديدة في شهر كانون الأول من العام القادم بـ 128.5 بوليصة.

الدلائل المستقبلية

الدلائل المستقبلية *Leading Indicators*: **التغيرات التي تحدث بالتوازي مع تغيرات معدل الترويج للشركة، لكن أثناء هذا تسبقه.**

تحاول العديد من الشركات التنبؤ بالترويج على أساس اكتشاف أحد أو عدة الدلائل المستقبلية - وهي التغيرات التي تحدث في الاتجاه ذاته الذي يحدث فيه مستوى ترويج الشركة، لكن أثناء هذا تسبقه، فالشركة - المورد لأنابيب المياه تجد على سبيل المثال، أن نمو معدل ترويجها يتخلف عن بداية أعمال البناء لمدة أربعة أشهر. إن بداية أعمال البناء يمكن أن تكون بمثابة دليل مستقبلي جيد.

التحليل الإحصائي للطلب

التحليل الإحصائي للطلب *Statistical Demand Analysis*: **مجموعة الإجراءات الإحصائية المستخدمة لوضع العوامل الحقيقية الأكثر أهمية، والتي تؤثر على الترويج وعلى بعضها البعض، وهي تحلل تلك العوامل كالأسعار والإيرادات والسكان والتحريك.**

في تحليل المجموعات المؤقتة ينظر إلى الترويج السابق والمستقبلي كوظيفة زمنية، وليس كوظيفة للعوامل الحقيقية المؤثرة على الترويج. إلا أن ما يؤثر على ترويج أية سلعة هو تأثير العوامل الحقيقية العديدة. ويعتبر التحليل الإحصائي للطلب بمثابة مجموعة الإجراءات الإحصائية المستخدمة لاكتشاف العوامل الحقيقية الأكثر أهمية المؤثرة على الترويج وعلى بعضها البعض. وعلى الأرجح تحلل تلك العوامل كالأسعار والإيرادات والمؤشرات الديموغرافية والتحريك.

ويكمن هدف التحليل الإحصائي للطلب في تقديم حجم الترويج (**Q**) كتغيير مستقل ومحاولة للتعبير عن حجم الترويج كوظيفة للعديد من التغيرات المستقلة للترويج:

أي $X_1, X_2 \ldots\ldots, X_{n1}$

$$Q = F(X_1, X_2 \ldots\ldots, X_n)$$

ويستخدم أسلوب التحليل الرجعي المتعدد المستويات للتوصل إلى أنواع مختلفة من المعادلات، والتي بمساعدتها وعلى أساس البيانات الإحصائية، تتحدد العوامل الأساسية، المؤثرة على الترويج، والمعادلات الأكثر دقة.

استنتجت شركة ***South of Scot Land Electricity Board*** على سبيل المثال، معادلة يمكن بمساعدتها تحديد حجم المبيعات السنوي للغسالات (**Q**) (35):

$$Q - 210739 - 703P - 69H + 20Y$$

حيث:

P- السعر المتوسط.

H- عدد العائلات الجديدة التي تستفيد من خدمات المشاريع الاقتصادية.

Y- دخل السكان.

وهكذا، في العام، عندما يقدر السعر المتوسطي بـ 387 جنيهاً، وعدد العائلات الجديدة المستفيدة من خدمات المشاريع الاقتصادية 5000، وأما الدخل المتوسط للسكان فهو 4800 جنيه، وبحل المعادلة نحصل في النتيجة على الحجم الحقيقي لمبيعات الغسالات 379678 وحدة:

$$Q = 210739 - 703\ (387) + 69\ (5000) + 20\ (4800)$$

وقد تم حل المعادلة بدقة 95%، وإذا كان ممكناً، بمساعدة هذه المعادلة، إحصاء حجم الترويج في المناطق الأخرى أيضاً، فإنه يمكن استخدامها كطريقة حقيقية وفعالة للتنبؤ. وسوف يستطيع مدير التسويق أن يحدد دخل السكان وعدد العائلات الجديدة والأسعار في العام القادم، وكذلك استخدام هذه المعطيات للتنبؤ.

إن التحليل الإحصائي للطلب يمكن أن يكون معقداً جداً، لذا ينبغي على المسوّق أن يهتم بإعداد وإجراء تفسير هذا التحليل. وبمساعدة تكنولوجيا الكمبيوتر المتطورة والمحسَّنة بشكل دائم أصبح التحليل الإحصائي للطلب طريقة مشهورة جداً للتنبؤ.

تحليل المعلومات

المعلومات التي تم جمعها بمساعدة النظام التسويقي المعلوماتي للشركة، يجب أن يتم تحليلها. وأحياناً يطلب من المديرين المساعدة في تطبيق المعلومات المتوفرة لتحديد المشاكل وحلها. ويتم تحليل المعلومات بمساعدة الطرق الإحصائية العصرية بهدف الحصول على معطيات إضافية حول تناسب مجمل المعطيات وصدقيتها. إن هذا التحليل يتيح للمديرين التنبؤ بإبعاد البيانات. ولدراسة السلع الاستهلاكية ذات الاستخدام القصير الأجل في هولندا يستخدم التحليل الرجعي الذي يسمح بتحديد حصة السلع ذات العلامات التجارية في السوق على أساس البيانات حول النشاط التجاري المقترح (***B1***) (36):

$$B_1 = -\ 7.85 - 1.45\ P_1 + 0.08\ A_{1-1} + 1.23\ D_1$$

حيث:

P_1- السعر النسبي للسلع ذات العلامات التجارية.

A_{1-1}- النفقات على الإعلان في الفترة الماضية.

D_1- الترويج الحقيقي للسلعة.

تساعد هذه الحسابات في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي التغيرات الأساسية المؤثرة على حجم المبيعات وإلى أي حد تكون مهمة كل واحدة منها؟
- إذا تم رفع الأسعار إلى 10% وزيادة النفقات على الإعلان إلى 20%، كيف يؤثر هذا على الترويج؟
- كم هو ضروري الإنفاق على الإعلان؟
- كيف نحدد بشكل أفضل، مَنْ مِنَ المستهلكين سيشتري سلع ماركتنا التجارية، وليس سلع المنافسين؟
- ما هي التغيرات المناسبة لتقسيم السوق إلى قطاعات وهل هذه القطاعات كثيرة؟

إن تحليل المعلومات يمكن أن يشمل أيضاً جملة الطرق الرياضية التي تساعد المسوّقين على اتخاذ أفضل القرارات. ويمثل كل نموذج نظاماً معيناً وعملية أو نتيجة. وهذه النماذج تساعد في الإجابة عن الأسئلة: وماذا لو؟ وما هو أفضل شيء؟ خلال السنوات العشرين الماضية أعدَّ المسوّقون العديد من النماذج التي تساعد مديري التسويق في اتخاذ القرارات العقلانية بالنسبة للمجموعة التسويقية، وتحديد مناطق الترويج، ووضع خطط البيع واختيار أماكن تواجد محلات تجارة المفرق وإعداد حملات إعلانية فعالة والتنبؤ بحجم ترويج البضائع - الجديدة (37).

تقديم المعلومات

إن المعلومات لن تكون لها أية قيمة ما لم تكن تستخدم من قبل المديرين لاتخاذ القرارات الصائبة. وكل المعلومات التي تم جمعها يجب أن يتم تقديمها إلى المديرين في الوقت المناسب. وفي العديد من الشركات يكون النظام المعلوماتي التسويقي مركزياً، وهذا يضمن للمديرين عملية حصول نظامية على التقارير عن عمل ونتائج الأبحاث، وكذلك البيانات الحديثة التي تم الحصول عليها من الاستخبارات التسويقية. وهذه التقارير ضرورية للمديرين للتخطيط المستمر وتنفيذ ومراقبة تنفيذ القرارات. ولا يتطلب من المديرين المعلومات اليومية لاتخاذ القرارات السريعة في حالات معينة فقط.

فمدير التسويق، على سبيل المثال، الذي لديه مشكلة ما مع زبون كبير، يمكن أن يطلب بيانات عن مبيعات وإيرادات السنة الماضية. ومدير محل تجارة المفرق، الذي قام بتصفية كل السلع، لا بد له أن يعرف عن وجود مثل هذه السلع في النقاط التجارية الأخرى. وفي الشركات التي تطبق النظام المعلوماتي التسويقي المركزي، وبعد طلب المعلومات، غالباً ما يضطر المديرون إلى انتظارها طويلاً. وفي كثير من الأحيان ترد المعلومات متأخرة جداً وبذلك لن تكون مفيدة أبداً. إن تطور نظام نقل المعلومات يسهّل من هذه المهمة، وإن تحسين الضمان البرامجي والاتصالات يسمح للعديد من الشركات بعدم مركزة النظام المعلوماتي التسويقي. وفي النتيجة، يستطيع المدير الحصول، دون إعاقة، على المعلومات المحفوظة في النظام المعلوماتي. وفي بعض الشركات يستفيد مديرو التسويق من الكمبيوترات الشخصية، الموصولة مع شبكة المعلومات في الشركة. وبالتواجد في أي مكان، يستطيعون الحصول على المعطيات من قواعد البيانات الداخلية والخارجية، وتحليلها بمساعدة الطرف والنماذج الإحصائية، وتجهيز التقارير في صيغة كتابية، والارتباط كذلك مع بقية المديرين في الشبكة.

تفتح هذه الأنظمة آفاقاً واسعة، إذ إنها تتيح للمديرين الحصول، دون إعاقة وبسرعة، على المعلومات الضرورية لهم واستخدامها في سبيل تحقيق أهدافهم، ومع مرور الوقت، سوف يحسّن المديرون من معارفهم، وأما الأنظمة فسوف تصبح أقل تكلفة، ولذا، شيئاً فشيئاً، تستخدم الشركات الأنظمة المعلوماتية التسويقية غير المركزية.

الأبحاث الدولية

إن عولمة الاقتصاد العالمي تؤدي إلى زيادة عدد المشاكل التي يصطدم بها المديرون ويقومون اليوم بحملات بحث في دولهم أو خارجها أيضاً. ويقوم الباحثون التسويقيون الدوليون بتلك العمليات، التي يقوم بها الباحثون العاملون في الأسواق الداخلية، ابتداءً من اكتشاف المشكلة، ووضع خطط البحث، وانتهاءً بتحليل النتائج والتقارير عن العمل. إلا أنهم يواجهون مع هذا، صعوبات كبرى وفي الوقت الذي يتعامل فيه الباحثون داخل الدولة مع أسواق متشابهة تقريباً في إطار هذه الدولة، فإن

الباحثين الدوليين يعملون في أسواق دول متنوعة، تختلف جذرياً عن بعضها البعض بمعدل التطور الاقتصادي والثقافة والتقاليد ونماذج السلوك الاستهلاكي. حتى أن جمع المعلومات الثانوية هنا يرتبط بصعوبات جمة. وهناك مشاكل أكثر تظهر عند جمع المعلومات الأولية. وعلى الرغم من تكامل وتوسيع الاتحاد الأوروبي، فإن جمع المعلومات هنا من الصعب أن نطلق عليه كاملاً (المداخلة 4/5).

المداخلة 4/5

البحوث الأوروبية

لا أوروبا، ولا حتى الاتحاد الأوروبي (***EC***) لا يمكن دراستهم كسوق موحدة. إن إقامة السوق المشتركة تقترب من نهايتها، إلا أن هناك مازالت مشاكل عديدة. فبنية المشاريع أو المؤسسات التي تمارس عمليات بحث السوق، هي واحدة عملياً في كل مناطق الاتحاد الأوروبي. وأغلبية الخدمات يمكن الوصول إليها في كل مكان. ومع هذا، فإن العديد من الوكالات الكبرى مثل: ***Corporation Data Control*** و ***IRI*** و ***GFK*** و ***Research Video***، تشمل بعض الدول فقط.(*1*). عند إجراء البحوث الدولية تضطر الوكالات عادة إلى استخدام المعلومات المقدمة من الشركات البحثية المحلية. وتتحد أو تندمج الشركات الضخمة والصغيرة في اتحادات، كي تخدم بشكل أفضل زبائن من عدة قوميات وتحسين وتسهيل الأبحاث الأجنبية. والمشاركة في المشاريع المشتركة تتيح للشركات المتوسطة خلق صورة عصرية لها في مجال الأبحاث الدولية. فشركة ***Research Services***، على سبيل المثال، تجري أبحاثها إن كان في أوروبا (***European Business Man's Readership Survey***)، أو في آسيا (***Asia Business Man's Readership Survey***)، وإن شركة ***Euroline*** - المجموعة الاحتكارية الوحيدة التي تعمل في جمع المعلومات عن طريق الهاتف، والتي تشكلت من قبل الوكالات في فرنسا وألمانيا وإيطاليا وبريطانيا. وتضع الوكالات استمارة موحدة، وتوزَّع حسب الدول، وتتم ترجمتها هنا، ومن ثم يتم تحليلها بدقة.

وتختلف كذلك مستويات الدخل والإيرادات في دول الاتحاد الأوروبي، ففي الدانمارك وألمانيا ولوكسمبورغ يزيد مستوى الدخل الوطني الإجمالي للسكان عن مستوى الدخل في البرتغال بأربع مرات، وفي اليونان بثلاث مرات. وإن انضمام دول جديدة من أوروبا الشرقية سيزيد من هذه الفجوة كذلك - إن الامتناع عن الاستهلاك ورفض السلوك الاستهلاكي يمكن تفسيرهما بوجود الاختلافات في المصادر الطبيعية وفي تقاليد الدول. فعلى سبيل المثال، بعض الاختلافات في المجال التقليدي مشروطة بالعادات والتقاليد الثقافية المختلفة وعادات تحضير الغذاء في دول الاتحاد الأوروبي. وهناك اختلافات في استخدام السلع الصناعية أيضاً. ففي إسبانيا يدل المستوى المنخفض من تغلغل بعض السلع الاستهلاكية ذات الاستخدام الطويل الأجل في السوق، يدل على أنهم ما زالوا في مرحلة النمو البطيء لدورة السلعة الحياتية، في الوقت الذي حققت فيه هذه السلع في دول أخرى مرحلة النمو. فعلى سبيل المثال، يشكل مستوى تغلغل (دخول) الكمبيوترات الشخصية في إسبانيا *11%*، ومجموعة الشرائط الموسيقية *-9%*، وأفران المايكروويف *-9%*، وللمقارنة فقط، تبلغ تلك النسبة في بلجيكا *-29%* (الكمبيوترات الشخصية)، وفي هولندا *60%* من مجموعة الشرائط الموسيقية وفي بريطانيا *60%* من أفران المايكروويف.

ومختلفة أيضاً المنافسة وطرق التوزيع، فعلى العديد من الأسواق الأوروبية تسيطر الشركات المحلية والبنى المنافسة الفريدة من نوعها. وتنشط الشركات المتعددة القوميات الضخمة في العديد من الأسواق، لكن تأثيرها ونفوذها في كل سوق مختلف. وتشكيلات تجارة المفرق في دول الاتحاد الأوروبي ليست متشابهة كذلك. والتباين الأكبر هو بين بريطانيا، حيث تسيطر بعض شركات تجارة المفرق المختلفة الكبرى، وبين إيطاليا، حيث تتفوق المحلات التجارية العائلية الصغيرة. وفي أوروبا ينشط عدد كبير من المجموعات التجارية، كشركة ***Tamgelman*** الألمانية، و ***Leclerc*** الفرنسية و ***Saimsbury*** البريطانية و ***Ahold*** الدانماركية، لكن أغلبها غير معروف خارج البلدان التي تنشط فيها(*2*).

الجدول:

الاتحاد الأوروبي في عام 1998		
الوضع	السكان (مليون نسمة)	الدول
الاتحاد الأوروبي	372.5	النمسا، بلجيكا، الدانمارك، فنلندة، فرنسا، ألمانيا، اليونان، هولندا، أيرلندا، إيطاليا، لوكسمبورغ، البرتغال، أسبانيا، السويد، بريطانيا.
الدول المتطورة بسرعة	63.1	قبرص، التشيك، أستونيا، هنغاريا، بولونيا، سلوفينيا.
الدول الشريكة على عتبة الانضمام	42.7	بلغاريا، لاتفيا، ليتفيا، رومانيا، سلوفاكيا.
دول أخرى	60.8	تركيا.

إن مصادر المعلومات الأولية والثانوية في أوروبا ما زالت غير متطابقة وهناك تشابه في المفاهيم الأساسية. والتفسير المتباين للدورة الحياتية للسلعة يجعل مقارنتها غير ممكن. وفي ألمانيا سن البلوغ هو في الثامنة عشر، بينما في الدول الأخرى في الثانية عشر، وهذا يقلص كثيراً من سوق المراهقين. وفي اليابان لا يتعلق سن البلوغ بالعمر: كل الأشخاص الذين يعيشون مع أهاليهم يعتبرون أطفالاً. ومختلفة أيضاً مبادئ تقسيم المجتمع إلى طبقات اجتماعية. ففي بريطانيا يستخدم بكثيرة سُلّم - ***A, B, C1, D, E***- المؤلف من عشرة عناصر (كالعمر والدخل والعمل مثلاً). وفي ألمانيا يستخدم سُلّم يتعلق بثلاثة عوامل: الإيراد والمهنة والتعليم. وفي فرنسا يتعلق السُّلّم بأين وماذا يطبق أو ينفذ. فعلى سبيل المثال، العمل في القطاع الحكومي أو الخاص. *(3)*. الرابطة الأوروبية لدراسة الرأي العام والتسويق (***ESOMAR***) أسست عام *1982* لجان عمالية، مهمتها وضع قائمة بالأسئلة الديموغرافية التي يمكن أن تطرح في أية دولة من أوروبا. وتتعلق الأسئلة بالجنس والعمر والوضع الاقتصادي. وتمت المصادقة عليها من قبل ***European Barometer Service*** . وتسارع ***ESOMAR*** فوراً إلى إصدار شيفرة معينة.

مادامت ***ESOMAR*** تتحرك ببطء لإقامة سوق بحثية موحدة، فإن توسيع الاتحاد الأوروبي سيضعف من السوق النموذجية. وقائمة الدول - الأعضاء تتغير دائماً. الجدول*1* يعكس الوضع الحالي للأمور. ويتوقع أن الاتحاد الأوروبي سيتوسع دائماً مما يصعّب من مواصفاته وخصائصه النموذجية(*4*).

المصادر:

T. H. A. Bijmolt R. T. Framback and T. M. M. Verhallan. "Strategic Marketing research", Journal of Marketing Management, 12, 1/3 p.83-92.; European Market Pocket Book 1994 (henley on Thames, UK: NTC Publications, 1994).

Peter S. H. Leeflang and W. Fred Van Raaij, "The changing consumer in the Netherlands: recent changes in environmental variables and their consequences for future consumption and marketing", International Journal of Researc in Marketing, 12,5 (1995), p.345-363.

Marieke de Mooij, "Research for worldwide advertising", in. id., advertising Worldwide (Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1994), p.365-430; Louella Miles, "Single market research", Marketing Business (July - August 1994), p.40-41.

"A touch of Eastern promise", The Economist (26 March 1994), p. 40; "A rude awakening: a survey of the European Community", The Economist (3 July 1994); "Europe: unsafe at any speed", The Economist (20 December 1997).

سيتمكن الباحثون الدوليون من التغلب على العديد من المشاكل عند جمع المعلومات الثانوية النوعية في الأسواق الأجنبية. وعندما يستطيع الباحثون التسويقيون الحصول على المعلومات الثانوية المضمونة في الأسواق الداخلية، يمكن لشركات البحث في الأسواق الخارجية أن تختفي ببساطة. وتعمل بعض شركات البحث الدولية في عدة مناطق اقتصادية ضخمة، لكن أغلبية الدول لا تدخل في أية واحدة منها. وبهذا الشكل، حتى عندما تكون المعلومات الثانوية سهلة الوصول، فيمكن جمعها من مصادر عديدة، مما يعقّد من عملية تنظيمها ومقارنتها.

وبسبب عدم كفاية المعلمات الثانوية النوعية، يكون الباحثون الدوليون أحياناً

مضطرين للاكتفاء بجمع البيانات الأولية. إلا أنه تظهر لديهم هنا أيضاً مشاكل لا يواجهونها داخل بلدانهم. فعلى سبيل المثال، تكمن الصعوبة في وضع اختيار مناسب. وفي الدول المتطورة يستطيع الباحثون الاستفادة من دليل الهاتف وبيانات تسجيل السكان أو مصادر أخرى للمعلومات الاجتماعية - الاقتصادية. وأما في الدول الأخرى فهذه المعلومات، إما أنها غير موجودة، وإما غير صحيحة. وليس من السهل طبعاً الاتصال مع الأشخاص من دول أخرى في العالم. وفي بعض الدول يملك عدد صغير فقط من السكان هواتف في منازلهم: في مصر لكل 100 شخص هناك أربعة هواتف فقط، وفي تركيا 6، وفي الأرجنتين 32. وهناك دول، خدماتها البريدية غير مضمونة بتاتاً. في البرازيل مثلاً، 30% من البريد لا تصل أبداً إلى المرسل إليه. وفي العديد من الدول النامية تجعل الطرق السيئة وشبكات المواصلات من بعض المناطق صعبة المنال والوصول، ناهيك عن إجراء لقاء شخصي فهو صعب جداً ويكلف كثيراً(38).

إن الاختلافات في ثقافات الدول تخلق مشاكل إضافية للباحث الدولي. والحاجز الأساسي هو اللغة. والاستمارات على سبيل المثال، يجب أن توضع بلغة واحدة، ومن ثم تترجم إلى لغات تلك الدول، حيث تجري الدراسة أو البحث، وبعد هذا لابد من ترجمة الإجابات إلى اللغة الأصلية لتحليلها وتفسيرها. وهذا يؤدي إلى زيادة نفقات البحث ويرفع من احتمالية الوقوع في الأخطاء.

إن ترجمة الاستمارة من لغة واحدة إلى أخرى - عمل لا يخلو بتاتاً من الصعوبة... تضيع العديد من البيانات، ذلك لأن التعابير الاصطلاحية والعبارات والجمل لها معانٍ مختلفة في دول عديدة. المدير التنفيذي من الدانمارك أشار: «أعطوا المترجم ليترجم إلى اللغة الإنكليزية ما قمتم بترجمته من الإنكليزية. سوف تندهشون. أذكر مثالاً على ذلك. حيث المقولة «بعيد عن العين، بعيد عن القلب» أصبحت بعد ترجمتها تنص على: «الأشخاص غير المرئيون - مجانين (مختلو العقل) » *(39)*.

إن عمليات اتخاذ قرارات الشراء مختلفة في دول عديدة، مما يجعل من إجراء الأبحاث التسويقية الدولية أمراً صعباً جداً. ويختلف المستهلكون في الدول المتنوعة كذلك أحدهم عن الآخر بعلاقاتهم تجاه الأبحاث التسويقية، فالبعض منهم يجيب عن الأسئلة

بسرور، والبعض الآخر يمتنعون عن الإجابة. فعلى سبيل المثال، في بعض الدول الشرقية يمنع على الناس التحدث مع الأجانب. ولا يسمح للباحث ببساطة أن يتناقش مع امرأة على الهاتف بخصوص علاقتها تجاه السلعة أو سلوكها أثناء قيامها بالشراء. في بعض الدول يعتقدون أن أسئلة الباحثين شخصية تماماً. فعلى سبيل المثال، في العديد من الدول الأمريكية اللاتينية يخجل الناس عند الحديث عن اختيارهم للشامبو أو مزيل العرق أو أية وسائل أخرى للصحة الشخصية. ويصادف أحياناً أن الشخص سيكون سعيداً إن أجاب عن الأسئلة، لكنه لا يستطيع بسبب أميته وجهله!. في الدول المتطورة يعطي الأشخاص من الطبقة المتوسطة معلومات كاذبة أحياناً، كي يظهرون سعة إطلاعهم. فعلى سبيل المثال، دراسة استهلاك الشاي في الهند أشارت إلى أن 70% من الأشخاص الذين وجهت إليهم الأسئلة وهم من ذوي الدخل المتوسط يشترون نوعاً واحداً من الشاي من العلامات التجارية الوطنية. إلا أن الباحث كانت لديه أساسات للشك في هذه البيانات، لأن أكثر من 60% من الشاي المباع في الهند مُرَخَّص بامتياز.

على الرغم من هذه المشاكل، يؤدي نمو التسويق الدولي إلى زيادة سريعة في عدد الأبحاث التسويقية الدولية. ولا تملك الشركات الضخمة الخيار، فهي مرغمة على إجراء مثل هذه الأبحاث. ورغم أن إجراء الأبحاث يرتبط بنفقات ضخمة وبمشاكل، فإن الخسائر في حال رفض إجرائها أكثر بكثير. الخبرة البدائية لإجراء الأبحاث التسويقية الدولية يتيح الفرصة للتغلب أو تفادي وقوع المشاكل المرتبطة معها.

الخلاصة

أثناء قيامه بالتزاماته يحتاج مدير التسويق إلى كمية كبيرة من المعلومات، ورغم أن عروضها تزداد، فإن المعلومات الضرورية تغيب أو غير موجودة أو لا تستحق الثقة فيها. ولحل هذه المشاكل تطبق العديد من الشركات إجراءات لتحسين أنظمتها المعلوماتية التسويقية.

إن النظام المعلوماتي التسويقي المعد جيداً يبدأ من المستهلك وينتهي عنده. في البداية، النظام المعلوماتي التسويقي (ن.م.ت) يقيّم المتطلبات المعلوماتية لمديري التسويق، من خلال طرح الأسئلة عليهم، ودراسة العوامل التي تؤثر على قراراتهم،

وذلك لتحديد أي المعلومات هي الضرورية، وأيّها يمكن اقتراحها. بعد ذلك يجمع (ن.م.ت) المعلومات الضرورية ويساعد المديرين في الاستفادة منها بفاعلية. وإن نظام المحاسبة داخل الشركة يعكس مؤشرات الترويج والنفقات والاحتياطات المادية - الإنتاجية وحركة الأموال، وبيانات المديونية التوزيعية والتسليفية. إن جمع المعلومات بمساعدة هذا النظام يكون سريعاً وقليل التكلفة، إلا أن البيانات يجب أن تكون متكيفة مع القرارات التسويقية. ونظام الاستخبارات التسويقية يؤمن المعلومات اليومية للمديرين عن الأحداث الحاصلة في البيئة التسويقية الخارجية. والبيانات الاستخباراتية يمكن الحصول عليها من موظفي الشركة والزبائن والموردين والتجار، وكذلك من التقارير المنشورة والمؤتمرات والمواد الإعلانية ومعلومات عن نشاطات المنافسين وغيرها من المصادر.

يتيح البحث التسويقي جمع المعلومات الضرورية للشركات لحل مشاكل معينة. وتحتاج الشركات جميعها تقريباً إلى البحوث التسويقية وتملك أغلبية الشركات الكبرى أقساماً خاصة للبحوث التسويقية. وتُعرَّف البحوث التسويقية على أنها عملية تتألف من أربعة مراحل: في المرحلة الأولى يقوم المدير والباحث بتحديد المشكلة بدقة وصياغة أهداف البحث. وهذه الأهداف يمكن أن تكون استقرائية ووصفية وفي المرحلة الثانية لابد من وضع خطة جمع المعلومات من المصادر الأولية والثانوية. وجمع المعلومات الأولية يتطلب اختيار طريقة البحث (المراقبة، الاستفتاء، الاختبار) وطريقة الاتصال مع الجمهور (البريد، الهاتف، الاتصال الشخصي)، ووضع خطة الاختيار (من سنسأل، وكم عدد الأشخاص الذين سنسألهم وكيف نختارهم). المرحلة الثالثة هي تطبيق خطة البحث التسويقي عن طريق جمع ومعالجة وتحليل المعلومات. المرحلة الرابعة للبحث هي تفسير البيانات التي تم الحصول عليها وتقديم النتائج. والتحليل المستقبلي للمعلومات يساعد مدير التسويق على استخدام المعلومات بفاعلية، يتيح الحصول على المعلومات الأكثر دقة عن طريق معالجة البيانات التي حصلنا عليها بمساعدة الطرق والنماذج الإحصائية المعاصرة.

وأخيراً، ينشر (ن.م.ت) في الوقت المحدد، على المديرين المعلومات التي تم الحصول عليها بمساعدة نظام المحاسبة داخل الشركة، ونظام الاستخبارات التسويقية والبحوث التسويقية. وشيئاً فشيئاً تقوم الشركات بعدم مركزة (ن.م.ت) وهذا يضمن

للمديرين سهولة الوصول دون أي عائق إلى المعلومات. ولتنفيذ التزاماتهم يجب على مديري التسويق أن يقدروا الحجم الجاري والمستقبلي للسوق. ونحن نعرّف السوق على أنها جملة من المستهلكين الحاليين والمحتملين للسلع والخدمات. ويتميز مستهلكو السوق بالمستوى المختلف للمتطلبات والإيرادات وسهولة الوصول إلى سلع معينة. وهناك مستويات مختلفة من السوق: السوق المحتملة، والسوق السهلة المنال، والسوق المؤهلة، والسوق المستهدفة والسوق المستوعبة.

إن إحدى مهمات التسويق الرئيسية تكمن في دراسة الطلب السوقي الجاري. ويستطيع المسوقون أن يقيموا الطلب العام بمساعدة أسلوب التعويض التسلسلي، ويكمن هذا الأسلوب في ضرب العدد الأساسي باستمرارية (تتابع) النسب. ويشمل تقييم المبيعات الحقيقية في فرع ما أعداداً معينة من المنافسين وحجم ترويجهم بمساعدة أساليب متنوعة. ومن ثم تحدد الشركات حصة السوق التي يشغلها المنافسون كي يتم إحصاء تناسبها. ولتحديد الطلب في المستقبل تستطيع الشركة استخدام أسلوب واحد أو مجموعة من سبعة أساليب للتوقع (التنبؤ) تقوم على ما يقوله المستهلكون (دراسة نوايا المشترين، تعميم آراء التجار، آراء الخبراء). وعلى ما يفعله المشترون (التسويقي التجريبي)، أو على ما اشتراه المستهلكون (تحليل المجموعات المؤقتة، المؤشرات المستقبلية والتحليل الإحصائي للطلب). وإن اختيار الأسلوب يتعلق بهدف التنبؤ ونوع المنتجات وسهولة الوصول وسلامة البيانات.

المفاهيم الأساسية

تحليل المجموعات المؤقتة	المؤشرات المستقبلية
البيانات الثانوية	البحث الوصفي
الاختيار	الاستفتاء
السوق السهلة المنال	السوق المستوعبة
الأسئلة المغلقة	الأسئلة المفتوحة (الصريحة)
الطلب الاختياري	السوق المحتملة
الصناعة	البحث الاستقرائي
علاقات السبب والنتيجة	التوقع
البحث النوعي	السوق

السوق المؤهلة
البحث الكمي
النظام المعلوماتي التسويقي (ن.م.ت)
الاستخبارات التسويقية
البحث التسويقي
أسلوب إحصاء دليل العوامل المؤثرة على الترويج
أسلوب تصميم السوق

الفصلية
نظام المحاسبة داخل الشركة
الطلب السوقي المجمل
التحليل الإحصائي للطلب
تريند
الدورة
الاختبار
المراقبة

أسئلة للمناقشة

1- أنتم باحث تسويقي، يقوم بالحجوزات لشركات مختلفة تماماً، أثبتوا، أن زبائنكم لم ينفقوا أموالهم عبثاً مقابل خدمات معينة.

2- تواجه الشركات عادة تغيرات سريعة في البيئة. ما هي المعلومات التسويقية برأيكم، الأكثر تعرضاً «للتقادم». كيف يجب على المدير معالجة البحث؟

3- حددوا نوع البحث المناسب أكثر لوضع المقترح. برهنوا على إجابتكم.

- تريد شركة «نستله» تقييم تأثير الأطفال على الأهل عند شراء الطعام للإفطار.

- تحتاج شركة جيليت إلى تحديد الأرباح التي يمكن الحصول عليها من مبيعات خط الإنتاج الجديد من مزيل العرق المخصص للأطفال.

- كانت «فيرجين» ترغب في تحديد مكان لافتتاح محل موسيقي جديد في الضاحية النامية بسرعة.

- تسعى شركة «ننتيندو» إلى توسيع التشكيلة الجديدة من سلع الأفلام المتحركة للمراهقين والبالغين، لذا تحتاج إلى إمكانية تطبيق هذه الأفكار.

4- ما هو الأسوأ عند تقرير وتوقع السوق: عدم التقييم بما فيه الكفاية أم المبالغة في تقييم الطلب؟ اشرحوا ذلك.

5- تصوروا أنكم مديراً للتسويق في شركة «***Pedigree Chun***» التي تنتج المواد الغذائية للقطط. بعد عدة سنوات من الاستقرار النسبي في العام الماضي ازداد حجم المبيعات إلى 50%. كيف تتوقعون حجم الترويج في العام القادم؟

6- بمساعدة المؤشرات المستقبلية تستطيعون توقع حجم مبيعات السيارات؟ الهواتف النقالة؟ غذاء الأطفال؟ صفوا عملية استقراء المؤشرات المستقبلية الخاصة بترويج الإنتاج.

تثبيت المعلومات

1- يتوقع الناس عادة وبشكل مستقل مستقبل السلع الجديدة. ويمكن سماع من يقول إن السلعة الجديدة لن يتم ترويجها أو «ستتم تصفيتها» كالمعجنات الساخنة. تذكروا السلعة الجديدة والخدمة التي رأيتموها أو سمعتم عنها ومع من تقاسمتم اقتراحاتكم حولها. ما الذي جعلكم تتحدثون عن مستقبلها وعن إمكانية ترويجها أو عدمه؟ وما هي توقعاتكم؟ وهل كنتم على حق؟

2- ادعوا على محاضرة ما مجموعة صغيرة لإجراء ***FocuGroup***:

- اختاروا أحد الأشخاص بصفته المميزة عن الآخرين وستة أو سبعة آخرين بمثابة متطوعين. حاولوا أن يكون في المجموعة ممثلين عن الرجال والنساء.
- ناقشوا المسائل الأكثر إلحاحاً. وراقبوا بحيث لا تصبح المناقشة عاطفية جداً. وحددوا وقتها بـ 15 دقيقة.
- ناقشوا «نتائج» العمل مع الآخرين. ما هو الشيء الأكثر أهمية الذي تم الاهتمام، أكثر من غيره.
- ما هي الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه الطريقة والتي كان قد لاحظها الآخرون.

الحواشي

1. *Hamish McDonald, "Caught on the hop", Far Eastern Economic Review (18 February 1988), p.72-73; "Qantas embarks on major fleet expansion paln", Aviation Week and Space Technology (20 June 1988), p.39, 42-43; Michael Westlake, "Stand-by room only", Far Eastern Economic Review (2 June 1988), p.72-75; Paul Proctor, "Pacific Rim carriers struggle to cope with impending traffic boom", Aviation Week and Space Technology (20 November 1989), p.110-111; "Asiafs Profitable skies", The Economist (7 July 1990), p.73-74; "Asia's airlineds: Learning how to fly economy", The Economist (21 May 1994); "Airlines going global", The Economist (19 December 1992); Ivan Verchere, "The fatal flaws in aviation economies", The European (26 August - 1 September 1994), .17; Simon Holberton and liam Strong, "How BA tries to make friends and keep them", Financial Times (4 September 1990), p.16; Tony Patey, "Lufthansa lends an ear to passenger", The European (29 April - 5 May 1994), p.22; Qantas Airways Ltd. (April 1993).*

2. *Marion Harper, Jr, "A new profession to aid management", Journal of Marketing (January 1961), p.1.*

3. *Rashi Glazer, "Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset", Journal of Marketing (October 1991), p.1-19; Paul Turner. "Using information to enhance competitive advantage - the marketing option", European Journal of Marketing, 25,6 (1991), p.55-64.*

4. *John Neisbitt, Megatrends: Ten new directions transforming our lives (New york: Warner Books, 1984).*

5. *"Harnessing the data explosion", Sales and Marketing Management (January 1987), p.31; Joseph M. Winski, "Gentle rain rurns into torrent", Advertising Age (3 June 1991), p.34.*

6. *Niesbitt, Megatrends, p.16.*

7. *"Business is turning data into a potent strategic weapon", Business Week (22 August 1983), p.92; "Decision systems for marketers", Marketing Communications (March 1986), p.163-190;*

Jefferey Rotfeder and Jim Bartimo. "How software is making food sales a piece of cake", Business Week (2 July 1990), p. 54-55; Victoria Griffith, "Smart selling to big spenders", Financial Times (1 July 1994), p.16.

8. *Louella Miles, "Leader of the pack", Marketing Business (December-January 1992/93), p. 31-37; Louella Miles, "Single market research", Marketing Business (July-August 1994), p.40-41; Philip Klienman, "A rise in cross border activity", Financial Times (30 March 1990), p.15.*

9. *Christel Beard and Btsy Wiesendangerl, "The marketer's guide to online databases", Sales and Marketing Management (January 1993), p.6-41.*

10. *Leonard M. Fuld, "Competitor intelligence: can you plug the leaks?", Security Management (August 1989), p.85-87; Kate Button, "Spies like us", Marketing Business (March 1994), p.7-9.*

11. *Howard Schlossberg, "Competitive intelligence pros seek formal role in marketing", Marketing News (5 March 1990), p.2, 28; Gary B. Roush, "A program for sharing corporate intelligence", Journal of Business Strategy (January-February, 1991), p. 4-7; Michele Glaen, "These guys aren't spooks: they're competitive analysts", Business Week (14 October 1991), p.97.*

12. *Isabel Conway, "Now there's a slimming pill for podgy pooches", The European-clan (30 September-6 October 1994), p.5.*

13. **اتخذت جمعية التسويق الأمريكية هذا التعريف بشكل رسمي عام 1987.**

14. *Peggy Hollinger, "Europe Reaches for the cerals", Financial Times (4 October 1994), p.21.*

15. *Gilbert A/ Churchill, Jr., Marketing Research: Methodological foundations, 5th edn. (Chicago, IL: Dryden Press, 1991), p.287-303; The Best 100 Sources of Marketing Information, a supplement to American Demographics, 1989; "Research business report", Advertising Age (3 June 1991), p.31-35; "The Honomichl 50: The 1992 Honomichl Business Report on the Marketing Research Industry", Marketing News (2 June 1992), "1993 Directory of International Marketing Research Firms", Marketing News (1 March 1993).*

16. *Rebecca Pirate, "Don not adjust your set", American Demographics (March 1993). P.6; Zachary Schiller, "Thanks to the checkout scanner, marketing is losing some of its mystery", Business Week (28 August 1989), p.57; Lynn G. Coleman, "IRI, Nielsen slug it out in the scanning wars", Marketing News (2 September 1991), p. 1, 47; Philip Kleinman, "Electronics the tool in interviewer's armoury", Financial Times (30 March 1990), p.16.*

17. *Mikael Hermant and Per=Goran Persson, "A study of consumer's Usage of sales promotions introducing a new type of single source data", in Josee Bloemer, Jos Lemmink and Hans Kasper, European Marketing Academy Proceedings (Maastricht, 1994), p.335-353.*

18. *David Jobber, "An examinations of the effects of questionnaire factors on response to an industrial mail survey", International Journal of Research in Marketing, 6,2 (1989), p.129-140; David Jobber and John Suanders "A note on the applicability of the Bruvold-Comer model of mail survey response rates to commercial populations", Journal of Business Research, 26,3 (1993), p.223-236.*

19. *Jacob Hornik and Tamar Zaig, "Increasing compliance in costly telephone interviews: a test of four inducement techniques", International Journal of Research in Marketing, 8, 2 (1991), p.147-153.*

20. *Thomas L. Greenbaum, "Focus group spurt predicted for the 90s", Marketing News (8 January 1990), p. 21, 22; Marketing News, (27 May 1991).*

21. *Selwyn Feinstein, "Computers replacing interviewers for personnel and marketing tasks", Wall Street Journal (9 October 1986), p. 35; Diane Crispell, "People talk, computers listen", American Demographics (October 1989), p. 8; helen Slingsby, "A high street revolution", Financial Times (30 March 1990), p.17.*

22. *"Researching researchers", Marketing Tools (September 1996), p.35-36.*

23. *Cath Mersh, "Danes develop a mobile phone to try to cut health risk concerns", The European (7-13 October 1993), p.24.*

24. *"MRA study shows refusal rates are highest as start of process", Marketing News (16 August 1993), p. A15; "Private eyes", Marketing Tools (January-February 1996), p. 31-32; John Hagel III and Jeffrey F. Rayport, "The coming battle for consumer information", Harvard Business Revieew (January-February 1997), p. 53-65.*

25. *Robert A. Peterson, Dana L. Alden, Mustafa O. Attir and Alain L. P. Jolibert, "Husband-wife report disagreement: a cross-national investigation", International Journal of Research in Marketing, 5, 2 (1988), p.125-136.*

26. *Michael J. McCarthy, "Mind Probe", Wall Street Journal (22 March 1991), p.B3.*

27. *Christine Moorman, Gerald Zaltman and Rohit Dishpande, "Relationships between providers and users of market research: the dynamixcs of trust within and between organizations", Journal of Marketing Research (August 1992), p.314-328; Christine Moorman, Rohit Deshpande and Gerald Zaltman, "Factors affecting trust in market research relationships", Journal of Marketing (January 1993), p.81-101.*

28. *Gary L. Lilien, Philip Kotler and K. Sridhar Moorthy, Marketing Models (Engewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).*

29. *F. William Barnett, "Four steps to forecast total market demand", Harvard Business Review (July -August 1988), p. 28-34; David Churchill, "Marilyn's bait for the boys", Financial Times (30 March 1994), p.17.*

30. *Philip Kotler, Marketing Management: Analysis palnning, implementation and control, 8th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), ch. 10.*

31. *David M. Georgoff and Robert G. Murdick, "Manager's guide to forecasting", Harvard Business Review (January - February 1986), p.110-120; Donald S. Tull and Del I. Hawkins, Marketing Research: Measurement and Method (New York: Macmillan, 1993), ch. 21.*

32. *Lynn Y. S. Lin, "comparison of survey responses among Asian, European and American consumers and their interpretations", ESOMAR Conference, Venice (18-20 June 1990), p. 120-132.*

33. *Tull and Hawkins, Marketing Research, op. Cit. P.705-706.*

34. *Kip D. Cassino, "Delphi method: a practical "crystal ball" for researchers", Marketing News (6 January 1984), sect. 2, p. 10-11.*

35. *Luiz Moutinho, Problems in Marketing (London: Chapman, 1991).*

36. *Karel Jan Alsem, Peter S. H. Leeflang and Jan C. Reuyl, "The forecasting accuracy of market share models using predicted values of competitive marketing behavior", International Journal of Research in Marketing, 6, 3 (1989), p. 183-198.*

37. *Tull and Hawkins, Marketing Research, op. Cit.; Lilien et al., Marketing Models, op. Cit.*

38. *Subhash C. Jain, International Marketing Management, 3rd ed. (Boston, MA: PWS-Kent Publishing, 1990), p. 334-339; Vern Terpstra and Ravi Sarathy, International mrketing (Chicago, IL: Dryden Press, 1991), p.208-213.*

39. *Jain, International Marketing Management, op. Cit., p.338.*

مواقف للتحليل

ACT، **البحث عن سوق** *Appliance Controls*

توقـف "والاس ليسـون" رئـيس شركـة ***Appliance Control Technology*** **(*ACT*)** عن مشاهدة عـدد مجلـة ***Appliance Manufacture Magazine***، والـذي كـان يتصـفحه، ورحّب بمدير التسويق «جورجي بيرل» الذي دخل إلى غرفته. كان «ليسون» قد تـرك العمـل منذ فترة في شركة «موتورولا»، حيث كان يشغل منصب المدير التجاري للقسـم الـذي يشرف عـلى إنتـاج أجهـزة الـتحكم الإلكترونيـة، وأسـس شركـة ***ACT***. كـان «ليسـون» يعـرف أن «موتورولا» عملت على أساس اتفاقات المقاولة، منتجة بضائعها في الدول الأجنبيـة. وقـرر أن اتجاه الإنتاج الصناعي هذا جاهز للإستراتيجية غير التقليدية، لذا ترك العمـل في «موتـورولا» ليبدأ عمله الخـاص. وحسـب تفكـيره، فـإن ***ACT*** يجـب أن تعمـل في إعـداد وإنتـاج وبيـع الأجهزة الرقمية الحساسـة للـتحكم الخـاص بـالأجهزة المنزليـة كفـرن المـايكروويف والأفـران العادية والغسالات. وهذه الأجهزة تتيح للمشترين التحكم بالأجهزة من خلال لمسـة واحـدة مـن الإصـبع فقـط، لتحديـد وقـت تجهيـز الطعـام في فـرن المـايكروويف أو اختيـار نظـام «التجهيز» على سبيل المثال. وهـذه اللوحـات سـتحل مكـان الأزرار في العديـد مـن الأجهـزة المنزلية.

إن صناعة التقنية المنزلية قد اكتملت تماماً. زد عـلى ذلـك، يعتقـد موظفـو اتحـادات منتجـي الأجهـزة المنزليـة (***Association of Home Appliance Manufactures***) أن عدد الأجهزة المنزلية في عائلة واحـدة وبشـكل متوسـط 3.3 عـام 1960، و4.1 عـام 1970، و5.4 عـام 1982، و6.1 عـام 1987. إلا أنـه ولـيس معروفاً، فيما إذا كـان هـذا العـدد سـيزداد في المسـتقبل. وبصرف النظـر عـن نمـو

صناعة الأجهزة المنزلية بشكل عام، إلا أن أبحاث «ليسون» أشارت إلى أنه في المستقبل يمكن أن يزداد ترويج أجهزة التحكم ويصل إلى 22%. وقد تم تزويد 20% من الأجهزة المنزلية تقريباً بأجهزة التحكم هذه. إلا أنه، وكما أشار أحد المحللين، فإن ظهور أجهزة رقمية حساسة قد جعل من أفران المايكروويف وآلات التسجيل مريحة أكثر. وكان «ليسون» يعتقد أن زيادة شهرة هذه الأجهزة سيخلق آفاقاً جديدة لإنتاج أجهزة التحكم وتركيبها على المعدات المنزلية الأخرى. فعلى سبيل المثال، يؤمن استخدام الفرن الكهربائي النموذجي مع جهاز تحكم رقمي، اختيارا واسعاً لبرنامج تحضير الطعام.

بعد تأسيس ***ACT***، أبرم «ليسون» اتفاقات بمبالغ ضخمة مع منتجين كبار لأفران المايكروويف، وبحصوله على الدعم المادي، قرر رئيس ***ACT*** إجراء بحوث تسويقية لتحديد إستراتيجية الشركة التسويقية في سوق الأجهزة الرقمية. ورغم أنه كان يعمل عدد محدود من موردي عناصر التحكم وخمسة منتجين كبار في السوق، استطاع «ليسون» أن يعثر على معلومات جاهزة غير كثيرة عن وضع صناعة عناصر التحكم للأجهزة المنزلية، لاسيما العناصر الرقمية للتحكم.

- كيف أمضيت الصباح؟ سأل «جورجي بيرل» عند دخوله إلى المكتب.

- رائع جداً. لقد شاهدت منذ قليل هذه المجلة، كي أعثر على شيء ما يفيدنا في أبحاثنا. ويبدو أن عرض الأجهزة المنزلية ينخفض من جديد. هل هناك أخبار رائعة تحملها إليّ؟

- ماذا أقول!... أثناء محادثتنا الماضية اتفقنا بخصوص مستقبل الأبحاث التسويقية (انظروا النموذج رقم 1). وانطلاقاً من هذه المواضيع، حاولت تسجيل بعض أهداف البحث، وتحديد قائمة للأسئلة الممكن طرحها عبر الهاتف، وتحديد الأشخاص الذين سوف نتصل بهم (انظروا النموذج رقم 2) حتى أنني وضعت نموذجاً أولياً للاستمارة (انظروا النموذج رقم 3).

  وافق «ليسون» على أعمال مدير التسويق.

- لننظر، ماذا لديكم هنا. وبعد ذلك نقرر ما نفعله في المستقبل.

النموذج رقم 1: مراحل عملية البحث التسويقي لـ *ACT*

1. تحديد وصياغة المشكلة.
2. تحديد أهداف البحث.
3. تحديد المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف البحث.
4. إعداد خطة البحث.
5. تحديد بنية الاختيار (أي اتخاذ قرار فيما يتعلق بالأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم).
6. إعداد مضمون الأسئلة.
7. وضع الاستمارة.
8. اختبار الاستمارة.
9. بالاستفادة من نتائج الاختبار، إجراء تعديلات ضرورية على الاستمارة.
10. إجراء الاستفتاء.
11. تسجيل نتائج كل استفتاء.
12. وضع التقرير.

النموذج رقم 2: خطة البحث التسويقي لشركة *ACT*

I) أهداف الاستفتاء:

أ) تحديد الاتجاهات العامة للإستراتيجية والمناسبة أكثر للدخول إلى سوق عناصر التحكم الإلكتروني.

1) أنواع الأجهزة.
2) قدراتها.
3) مشاكل تحديد الأسعار.
4) تكتيك المبيعات.

ب) تحديد كيف تستطيع ***ACT*.** بشكل أفضل تخديم منتجي المعدات.

1) الأبحاث والتصاميم.
2) الشراكة.
3) دورة إعداد الإنتاج.

II) الأسئلة:

أ) ما هي المشاكل التي يصطدم بها منتجو وبائعو الأجهزة التقنية؟ كيف تستطيع ***ACT*** تقديم المساعدة في حل هذه الأسئلة؟

ب) من يتخذ قرار شراء الإلكترونيات؟ من يؤثر على العلاقة ما بين التجار ومنتجي المعدات؟

ج) هل هناك آفاق غير واضحة أو غير مكتشفة لدى ***ACT*** والمنتجين والتجار؟

د) كيف سيتمكن المنتجون بسرعة من استخدام عناصر التحكم الإلكتروني في بنية الأجهزة المنزلية؟

ه) إلى أي درجة يكون المنتجون حساسين تجاه أسعار عناصر التحكم الإلكتروني بالمقارنة مع أجهزة التحكم العادية؟

و) ماذا يعتقد المنتجون حول الجوانب القوية والضعيفة للموردين؟

ز) ما هي المزايا، عدا عامل السعر، التي تتمتع بها أجهزة التحكم الإلكتروني؟

ح) كيف سيتمكن المنتجون من استخدام عناصر التحكم الإلكتروني لتحسين الأجهزة المنزلية من المستوى المتوسط؟

ط) بأي شكل يمكن جعل التعاون ما بين المورد والمنتج أكثر فائدة؟

ي) ما يدفع المورد لتسريع عملية إدخال الاختراعات الجديدة في إنتاج السلع؟

III) على من نطرح الأسئلة؟

أ) على المنتجين:

1) الأقسام الوظيفية (المهنية).

(أ) المشتريات.

(ب) التسويق.

(ج) الإعداد.

2) شركات محددة.

(أ) ***Whirlpool***

(ب) ***Frigidaire***

(ج) ***General Electric***

(د) ***Maytog***

(ه) ***Raytheon***

ب) على تجاه المفرق:

1) الأقسام المهنية:

(أ) المشترين.

(ب) مديرو المحلات التجارية.

(ج) التجار.

2) شركات محددة.

(أ) ***Sears***

(ب) ***Montgomery Ward***

(ج) ***Highland***

(د) ***Wal-Mart***

ج) على آخرين:

1) ***Association of Home***

النموذج رقم 3: الاحتمال الأول لاستمارة *ACT* لإجراء البحث التسويقي.

المدخل

تجري شركة ***ACT*** استفتاءً يشمل المشترين والخبراء في صناعة عناصر التحكم للأجهزة المنزلية. وسنكون شاكرين جداً إذا أجبتم عن هذه الأسئلة. وستكون أسماء الأشخاص سرية. وستساعد إجاباتكم شركة ***ACT*** على تحديد أفضل الطرق لتحسين إنتاج الأجهزة المنزلية.

الأسئلة:

أ - قيموا حسب النسب المئوية مستوى استخدام عناصر التحكم الإلكتروني في التقنيات المنزلية لنماذج 1991 و1996.

ب - قيموا قيمة عناصر التحكم الإلكتروني للأصناف التالية من الأجهزة المنزلية لنماذج 1991 و1996.

الأصناف	الأجهزة المنزلية التي تستخدم عناصر التحكم الإلكتروني		متوسط سعر عناصر التحكم في أجهزة محددة.	
	1991	1996	1991	1996
آلات الجلي				
السيارات				
الغسالات				
الأفران الكهربائية				
أفران الغاز				
آلات التجفيف الغازية				
أفران المايكروويف				
البرادات				
آلات التجفيف الكهربائية				
غرف تكييف الهواء				

2 - أشيروا إلى سعر عناصر التحكم الإلكتروني لكل صنف بالتحديـد، كي يختـار المنـتج نوع عناصر التحكم (إلكترونية أو إلكتروميكانيكية) انطلاقاً فقط من وظيفتها.

الأصناف	سعر عناصر التحكم
الأفران الكهربائية	
آلات الجلي	
آلات التجفيف الغازية	
البرادات	
غرف تكييف الهواء	
أفران الغاز	
آلات التجفيف الكهربائية	
أفران المايكروويف	
آلات الغسيل (الغسالات)	

3 - ما هي الإمكانيات والوظائف والصفات التي تتمتع بها عناصر التحكم الإلكـتروني لاستخدام الأجهزة المنزلية؟

4 - ما هو تأثير المتطلبات الجديدة لوزارة الطاقة على صناعة الأجهزة المنزلية؟

5 - كيف يجب على موردي عناصر التحكم الإلكتروني التصرف لتلبية أفضل لمتطلبات منتجي التقنيات المنزلية؟

الأسئلة

1. اعتماداً على المعلومات الواردة في «مواقف للتحليل» وفي النماذج 1و2، حددوا ما حاول «ليسون» تفسيره بإجراء البحث التسويقي؟ وما هي المعلومات الإضافية التي يجب أن يبحث عنها نظام المعلومات التسويقي لاحقاً؟
2. ما هي مصادر البيانات الاستخباراتية التسويقية التي يمكن أن تستخدمها شركة ***ACT*** لجمع المعلومات عن مجال الصناعة والمنافسين؟
3. ما هي القرارات التي اتخذتها شركة ***ACT*** فيما يتعلق بطريقة البحث وأساليب الاتصال وخطط الاختيار؟
4. قيموا الاستمارة التي اقترحتها ***ACT*** (النموذج 3). وهل تتناسب مع الأسئلة الواردة في النموذج رقم 2؟ اقترحوا التغيرات الممكنة.
5. انطلاقاً مما ورد في فقرة وصف عملية البحث حددوا أهداف البحث التسويقي لشركة ***ACT*** والمشكلة التي تواجهها.
6. قيموا عملية البحث التسويقي لشركة ***ACT*** (النموذج 1).

تعميم ما تم دراسته

Ballygowan **تنضم إلى القرن الجديد مع** *Kisqua*

(برندا كالين) - جامعة دبلن - إيرلنده

المدخل

في شهر كانون الثاني من عام 1991 كان على «جيوف ريد» المدير التنفيذي لشركة إنتاج المياه المعدنية ***Ballygowan Spring Water Company (BSWC)***، أن يتخذ قراراً يمكن أن يغير تماماً من اتجاه نشاط الشركة. ومنذ آب 1988 أعد مسؤولو شركة ***BSWC*** برنامج إنتاج مشروب جديد لتعزيز نجاحهم. وكان هدف هذا البرنامج طرح منتوج مشروب غير كحولي في السوق للتغلب على عيوب الشركة التي تكمن في أنها أنتجت منتجاً واحداً فقط. بعد تحديد السوق المخصصة لسلع «الجيل الجديد»، وبعد إجراء البحوث على كل مرحلة من تحريك السلع في السوق، طرحت الشركة مجموعة تجريبية. وكانت نتائج المبيعات محزنة للغاية. وتعين على ***Ballygowan*** أن تقرر ما تفعل: وقف المبيعات وتغيير تصميم ومواقع الإنتاج في السوق أم الاستمرار في المبيعات كما كان ذلك مقرراً من قبل؟

أسس «جيوف ريد» شركة ***Ballygowan*** عام 1981، وحتى العام 1991 صدرت الشركة منتجاتها إلى 15 دولة. وشكلت حصتها في سوق المياه المعدنية في إيرلندة حوالي 77% (بحجم عام للسوق بـ 12.5 مليون ليتر في السنة)، وأما تشكيلة مياه الينابيع في الزجاجات فقد كانت متنوعة جداً. وشغلت شركة ***Tippeerary*** المكانة الثانية وكانت تملك 13.5 من السوق. وانخفضت حصة شركة ***Perrier*** من 13% (عام 1987) إلى4%.

ومنذ عام 1987 وحتى 1989 أصبحت ***Ballygowan*** شركة الأحجام المتوسطة واستمرت بالنمو والتوسع بقوة. وأتاح البرنامج المشترك لتوظيف الاستثمارات مع شركة ***Anheuser Busch*** تجهيز خط عصري جداً للتعبئة، الذي شمل 30 ألف م^3

باستطاعة 600 زجاجة في الدقيقة. وتعود نجاحات الشركة إلى الابتكارات المطبقة في إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع، وإلى استخدامها الناجح أيضاً لنظام «فرانتشايزينغ» (شروط اتفاق الضمان الذي ينص على إعفاء الشركة المؤمنة من تحمل الخسائر والتي لا تزيد عن حجم معين.م). ووضعت الإدارة نصب عينيها هدفاً يتمثل في استخدام رأسمال الشركة بفعالية أكثر. ولابد من القول هنا إن معملها لم يعمل بكل طاقته. بل لم تتم الاستفادة تماماً من تطور شبكة التنفيذ ومن الكادر الإداري الخبير.

سوق المياه المعدنية

حتى عام 1985 شكلت سوق المياه المعدنية في أيرلندا 1.2 مليون جنيه أيرلندي (أو 2.8 مليون ليتر)، وحوالي 10% من السكان البالغين يتناولون المياه المعدنية. ولغاية عام 1990 نمت السوق إلى 12.5 مليون جنيه أيرلندي (أو 12.5 مليون ليتر)، مما شكل 5.5% من كل سوق المشروبات غير الكحولية في أيرلندا. وكانت هذه السوق أحد القطاعات الأكثر ديناميكية للصناعات الغذائية، كما في أيرلندا كذلك في بريطانيا. وتعود الأسباب إلى سوء جودة أو نوعية المياه عبر الأنابيب وتغيير العلاقة بالصحة وبنمط الحياة بشكل عام. وهذا استدعى زيادة في الطلب على المشروبات الطبيعية وغير الكحولية وقليلة الكلور. زد على ذلك إن العقوبات الصارمة على الأشخاص الذين يكونون في حالة السُّكر قد شجعت على زيادة تناول المياه المعدنية. وأشارت نتائج دراسة السوق التي أجرتها وكالة ***Euromonitor*** في عام 1989، إلى أن استخدام المياه المعدنية لكل فرد في أيرلندا هو أقل كثيراً من الدول الأخرى: أيرلندا 3 ليتر، بريطانيا 5.5ليتر، إيطاليا 80 ليتر، ألمانيا 76 ليتر، فرنسا 68 ليتر، الولايات المتحدة 30 ليتر.

ومستوى استيعاب سوق مياه الينابيع في أيرلندا لم يكن كبيراً، إذ أخذنا بعين الاعتبار عدد العلامات التجارية المنافسة في السوق. وعلى الرغم من أن العديد من الشركات قد حافظت على أسعارها العالية. فإن أغلبيتها قد خفضت أسعارها، نتيجة سياسة التسعير العدائية والعدد الكبير من المنتجين الصغار. وبسبب توسيع تشكيلة المنتجات والخطر الذي يحيق بها في أن تتحول إلى «استهلاك عام»، كان من الصعب جداً العثور على فجوات جديدة في السوق لتصريف البضائع.

شركة *Ballygowan Spring Water*

يعود سبب نجاح شركة ***Ballygowan*** إلى نوعين من منتجاتها: المياه المعدنية الغازية وغير الغازية، المنتجة بالتطابق بين ***Ballygowan Irish Spring Water*** وبين ***Ballygowan Irish Spring Water*** وبعد ذلك أضيفت إلى التشكيلة مياه ***Ballygowan Light***، وأما في عام 1988 فطرحت الشركة بنجاح العديد من عصير الفواكه الطبيعية في السوق. وشكل دوران رأسمال الشركة حتى العام 1990، 10 مليون جنيه إسترليني، وكانت الشركة تأمل في مضاعفة هذا الرقم خلال سنتين. وكان الجزء الهام من الإستراتيجية طرح مشروبات غير كحولية، حيث استطاعت الشركة في هذه السوق تحقيق حجم ضخم من المبيعات.

وسعت الشركة إلى إنتاج مشروب جديد تماماً كي تصبح من المنتجين المتصدرين في هذه السوق. وكان بإمكان هذا الأمر إن تحقق أن يحسن من صورتها وشهرتها كمتصدر للسوق ومجدد ومبتكر ومنتج لسلع ذات جودة عالية. وكان من المفروض أن يكون المشروب الجديد «نظيفاً، صحياً، وطبيعياً» أكثر من بقية المشروبات غير الكحولية في السوق. وكان على العلامة التجارية أن تتطابق مع الأفضليات الاستهلاكية، آخذة بعين الاعتبار اتجاهات السعي إلى نمط للحياة صحي ومعافى تماماً.

في عام 1990 كانت سوق المشروبات الغازية غير الكحولية في أيرلندا تشكل حوالي 235 مليون ليتر (بما فيها 40 مليون ليتر مشروبات مخصصة للسكان البالغين) مقارنة مع 179 مليون ليتر عام 1987. وخصص المنتج الجديد لهذه السوق بالتحديد، وكان من المفروض أن يكون مستهلكو هذا المنتج من البالغين والكبار أكثر من المراهقين. وكان البالغون والكبار يفضلون ***7-UP*** (38%) و ***Clube Orange*** (25%)، ومشروبات من نوع ***Coke*** أو ***Pepsi*** (24%). وكان المسوّقون يعتبرون المستهلك التقليدي ذلك الشخص الذي يتراوح عمره بين 18 و30 عاماً وهو «ذي الذوق الرفيع والواثق بنفسه والمهتم بصحته»، والذي يرغب في أن يدفع مقابل مشروب بمظهر جيد وبذوق جيد وبصورة معينة.

عملية إعداد السلعة

تشمل عملية إعداد السلعة تجهيز وتحسين المنتج بحد ذاته، ووضع العلامة التجارية وخطة العمل. في كانون الأول 1988 وظّفت ***Ballygowan*** وكالة استشارية تعمل في التسويق وتدعى ***Dimension*** لمساعدتها في المرحلتين الأوليين. وقدمت الوكالة النصائح التالية:

- تحديد ثلاث شركات يجب أن تقوم بإعداد نماذج للمياه الغازية على أساس العصائر النظيفة ومياه الينابيع ***Ballygowan Spring Water*** مع إضافة المعطرات الطبيعية، والمواد الحافظة والمنكهة لكن من دون استخدام عملية البسترة.
- إعداد ستة أنواع على الأقل من المياه ذات المعطرات المختلفة.
- وضع تسميات، وعلامة تجارية، وعملية تمركز البضائع وإستراتيجية تسويقية.
- توزيع اتجاه أنواع المنتج في سوق العلامات التجارية المشهورة - ***Coke , 7-UP, Club , Lilt*** وغيرها.
- وضع العلامة التجارية مع صورة عصرية لكن مفهومة تعرض جودة عالية وبأسعار أقل مما لدى المنافسين.
- لا يجب أن تشير العلامة التجارية إلى انتمائها إلى شركة ***Ballygowan*** مباشرة.
- لابد من تعبئة المشروب في زجاجات بلاستيكية تتسع لـ 1.5 ليتر، وعلب صفيح من سعة 330 ملم، وزجاجات من البلور بسعة 250 ملم.
- الهدف الأولي - سوق أيرلندا مع إمكانية التصدير إلى الخارج.

منتوج الانطلاق

كانت المهمة الأولى هي العثور على منتج عصائر الفاكهة الطبيعية التي يمكن إضافتها إلى مياه ***Ballygowan Spring Water*** ومعايير اختيار هذه الشركة كانت: معدل صعوبة عملية الإنتاج التقنية، وإمكانية إنتاج معطرات متنوعة، وخبرة في إنتاج العصائر والمعطرات، وجودة الإنتاج، والمعايير الصحية الإنتاجية، وأوقات

التسليم، وزار الخبراء ثلاث شركات مناسبة وكـانوا مقتنعـين مـن مسـتوى إنتاجهـا وقـدراتها. وكانت هذه الشركات الـثلاث تملـك مختـبرات خاصـة، حيـث كانـت تنـتج وتختـبر منتجـات جديدة باستخدام نظام التقييم الذي يشمل الرائحة والشكل الخارجي والطعم والآراء العامة للخبراء حول كل سلعة. وكانت كل الاختبارات تجرى «عشوائياً»، وبمثابـة منتجـات «رقابيـة» كانت تستخدم المشروبات التي قد تنتج في السوق. وشملت تشـكيلة المعطـرات المنتجـة مـا يلي: البرتقال والليمون والتفاح والمانغو والغريـب فـروت والخـوخ والأنانـاس والتـوت. وكـان الهدف من هذا تحقيق نتائج يمكن مقارنتها مـع مواصـفات المنتجـات «الرقابيـة» (الجـدول رقم1).

بعد تحليل كل النماذج قام الخبراء بشرح مهمتهم للشركات الثلاث وتعرفوا من نتائج الاختبارات على نوعية الطعم وأشاروا إلى التغييرات والتعديلات التـي يجـب إدخالهـا. وبعـد ستة دورات من الاختبارات على إنتاج الشركات الثلاث تم اختيار شركة ألمانية، حيـث أشـارت نماذجها إلى نتائج عالية الجودة. ومن ثم ناقشت كلتـا الشركتـان المتبقيتـان تفاصـيل الإنتـاج ومقاييس المعدات.

الجدول 1: اختبار على جودة الطعم

المنتج	الرائحة	النوع	الطعم	الشكل العام	احتمال الشراء*
Club Orange	6.9	7.5	7.3	7.4	3.5
Dohler Orange	5.9	5.6	6.1	6.1	2.6
Dohler Orange & Peach	7.4	7.2	7.1	7.5	3.3
Dohler Orange & Lemon	6.4	6.4	6.9	7.2	3.2
Club Lemon	6.7	6.5	7.2	7.4	3.5
Dohler Lemon	6.5	6.9	6.9	7.4	3.2
Dohler Grape Fruit & Pine apple	5.8	6.2	5.50	6.1	2.5

* - تقييم احتمالية الشراء حسب نظام من خمسة نقاط.

المصدر: *Dimension, March 1989*.

إعداد المنتجات

للقيام بتحليل كمي للسوق الذي أجرته في أيار 1989 وكالة الأبحاث التسويقية ***Behavior & Attitudes*** في مدينة دبلن، تم تقديم ستة مشروبات. وفي الاستمارة التي كانت تشمل خياراً محسّناً لوكالة ***Dimension***. كان الاهتمام منصباً على الرائحة العطرة وطعم المنتجات. والمكونات المختبرة شملت: عصير البرتقال 10%، عصير البرتقال - الدراق 15%، عصير البرتقال مع المانغا 15%، عصير البرتقال مع الليمون 10%، عصير الليمون 10%، عصير الغريب فروت 15% مع الأناناس. وبمثابة المكونات «الرقابية» استخدمت ***Club Orange*** و ***Club Lemon*** (البرتقالي والليموني). ومن بين كل 200 شخص تذوق طعم نماذج شركة ***Ballygowan*** وأحد المكونات «الرقابية» قد أعطى تقييماً لكل نموذج بـ 75 نقطة.

وأقنعت النتائج أخصائيي ***Ballygowan*** وضع اختيارهم على المكونات من البرتقال والبرتقال مع الدراق، والبرتقال مع المانغا والبرتقال مع الليمون، وكان يمكن إدخال عصائر الليمون والغريب فروت مع الأناناس في التشكيلة فيما بعد (الجدول2). وبما أن تقييم مكونات البرتقال كانت غير مرضية فقد كان يجب في المرحلة التالية أن يتم ذلك في حالة منعزلة عن تأثير الدعاية والتعبئة.

الجدول 2: التصنيف العام للمكونات

	الدراق والبرتقال (%15)	البرتقال والليمون (%10)	***Club Orange*** البرتقال	البرتقال (%10)	البرتقال المانغا (%15)	الليمون (%10)	***Club Lemon*** (الليمون)	غريب فروت وأناناس (%15)
المعطرات								
الجاذبية	5	3	4	2	3	4	4	2
الطبيعية	5	2	2	2	4	3	3	2
التقييم العام	5	3	3	2	3	4	4	2
الشكل الخارجي								
الجاذبية	4	2	5	1	3	5	2	3
الطبيعية	5	3	4	1	3	5	3	3
التقييم العام	5	3	5	2	3	5	4	2
جودة الطعم								
الطعم المنعش	4	3	5	1	3	4	5	1
الطعم الطبيعي الفاكهة	5	3	3	1	4	5	3	1
الحلاوة	5	3	3	3	3	5	5	3

	الدراق والبرتقال (%15)	البرتقال والليمون (%10)	Club Orange البرتقال	البرتقال (%10)	البرتقال المانغا (%15)	الليمون (%10)	Club Lemon (الليمون)	غريب فروت وأناناس (%15)
خواص طازجة	5	3	5	1	3	5	5	1
التقييم العام للطعم	5	3	4	1	4	4	4	1
التصنيف العام	5	4	4	1	3	4	5	1

التقييم:

5 - أكثر من متوسط بكثير

4 - أعلى من المتوسط.

3 - متوسط

2 - أقل من الوسط

1 - أقل من الوسط بكثير.

المصادر:

.Behavior & Attitudes, Market Research Survey, May 1989

إلا أن بعض الأسئلة قد بقيت. وهل من الضروري بسترة المنتجات، وهل يستحق الأمر استخدام المركزات المعطرة والمواد الحافظة؟ إن لكل طريقة للتحضير لها تعقيداتها. وإذا تم تطبيق البسترة، فمن غير الجائز استخدام الزجاجات البلاستيكية، زد على ذلك، يمكن أن تظهر صعوبات في حفظها. لكن باستخدام البسترة يمكن القول إن المنتجات «طبيعية 100%». كان يمكن حل مشكلة الحفظ بمساعدة المركزات والمواد الحافظة، لكن هذا لم يكن ليتناسب مع صورة منتجاتها ***Ballygowan*** كمواد صافية وطبيعية.

تصور المنتجات وتطوير الماركة التجارية

بدأت وكالة ***Dimension*** بتطوير الماركة التجارية وتصورات المنتجات باتباعها طريقة «الاقتحام العقلي» من أجل هذا. وكانت متطلبات ***Ballygowan*** تجاه التسميات كما يلي: الملاءمة، الجاذبية، الدقة، السهولة في التذكر والكتابة - وعموماً، توفر جميع مواصفات الأسماء التي قد تنافس في السوق العالمية. ومن بين مئات الأسماء تم اختيار البعض: ***Juisca*** ـ***Juzze*** ،***Artesia*** ،***Kisqua*** ،***Primo*** ،***Viva***. كما ساعدت خمسة احتمالات لصورة المنتجات في بحث علاقات ودوافع المستهلكين عند اختيار المشروبات غير الكحولية.

1. المشروب الصحي: مشروبات نقية طبيعية صحية غير كحولية لجزء أساسي من مستهلكي المشروبات غير الكحولية.

2. الأناقة - مشروب ذو هيبة من مستوى عالٍ للمشترين المغالين في طلباتهم.

3. نمط الحياة الصحي - المشروب لكل من يتبع نمط الحياة الصحي (ممارسة الرياضة واتباع الحمية الغذائية، لكنه لا ينفي التسالي الأخرى في الحياة. فحياته ليست متوترة لكنها متنوعة).

4. شبابي - «جيل ***Pepsi / Club***».

5. لوسط معين - للأشخاص الذين يقدرون الخواص الطازجة والطبيعية للمشروب، وللشباب (كما هي صورة ***Coke***).

وصنفت وكالة ***Behaviou & Attitudes*** أصناف المستهلكين الأساسيين مع مستوى تعاملهم تجاه المشروبات غير الكحولية. والأشخاص الذين يمثلون هذه المجموعات الأربعة كان عليهم أن يحددوا ما يلي:

- انطباعاتهم على خمسة تسميات مختلفة للمنتجات في المستقبل.
- انطباعاتهم على سبعة أنواع من تصاميم الاستيعاب للمنتج.
- الشكل الأكثر ملاءمة وحجم الاستيعاب.
- اتجاه تمركز العلامة التجارية.

وسارت اللقاءات في كل المجموعات حسب جدول واحد، في البداية، تناقش الأشخاص بحرية حول موضوع اختيار المشروب. وهذا، بالطبع أدى إلى مناقشة مزايا العلامات التجارية للمنتجات. ومن ثم جرى الحديث عن المشروب غير الكحولي الجديد. وأعرب الأشخاص عن رأيهم وتصوراتهم عموماً. وبعد ذلك عرضت عليهم عبوات مختلفة وتسميات للمنتج الجديد، حيث تغير الدور بالنسبة لكل مجموعة. وتم عرض التسميات والعبوات بشكل مستقل.

بعد هذا اقترح على أعضاء المجموعة المساعدة في العثور على التسميات

المناسبة وتحديد الصورة العامة للمشروب المستقبلي. وعرضت عليهم أيضاً ما يسمى بـ «جداول الإدراك» للتسميات المختلفة وتصاميم العبوات. ومن ثم تمت مناقشة الاحتمالات المسجلة في هذه الجداول لصورة المنتج الجديد وتم التصديق عليها.

الجدول 3 : علاقة المستهلكين العامة تجاه المشروبات غير الكحولية

الشباب	الفتيات	النساء المتزوجات الشابات
يعتقدون أن هذه المشروبات للأطفال والمراهقين	يعطين الماركة التجارية أهمية كبرى كعلامة على الفردية والانتماء إلى مجموعة معينة	يقتنين المشروبات دائماً لأنفسهن ولأطفالهن.
يعتقدون أن الدعاية لا تؤثر على المشروبات	يعطين أهمية كبرى للسمعة	المشروبات غير الكحولية - نقطة هامة في قائمة المشتريات الضرورية للمنزل
مع أنهم يعتبرون مستهلكين دائمين، لكنهم يشترون المشروبات؟ إما لكي يشعروا بالانتعاش أو لإطفاء الشعور بالعطش	يعتنين كثيراً بصحتهن	يخترن فقط العلامات التجارية، التي تعكس نزعتهن لنمط حياة صحي وممارسة الرياضة.
لمقاييس الاختيار لديهم خواص الطعم وأن يكون المشروب طازجاً.	يعتقدن أن الماركة التجارية تعكس الوضع الاجتماعي وقيم المستهلك Ballygowan و Perrier و 7-UP ذات شكل مميز وأنيقة وصحية	يفضلن المنتجات الطبيعية والتي تحتوي على كلورات قليلة.
العلامة التجارية المفضلة هي Coca Cola	يستهلكن عدداً كبيراً من المشروبات غير الكحولية	يعتقدن أن المشروبات الطبيعية عصرية وذات سمعة جيدة.
لا تثير المشروبات غير الكحولية لديهم أي أهمية تذكر	-	تختار الطبقة العاملة العلامات التجارية السهلة المنال، بينما الطبقة المتوسطة - «العلامات التجارية - المشهورة».

في شهر أيلول من عام 1989 قدمت وكالة ***Behavior & Attitudes*** عن عملها لشركة ***Ballygowan***. أولاً:- قدمت نتائج دراسة علاقة المستهلكين بالمشروبات غير الكحولية عموماً (الجدول 3). وأشارت النتائج إلى أن المراهقين من كلا الجنسين والنساء المتزوجات الشابات يتعاملون كل حسب طريقته مع المشروبات غير الكحولية (الجدول 4) وردود فعلهم تجاه خمسة نماذج مقترحة من العلامات التجارية

(الجـدول5). وتوصـلت الوكالـة مـن كـل هـذا إلى النتـائج التاليـة حـول ردود الفعـل تجـاه تصورات المنتج الجديد.

1. إن العناصر المكونة للمشروب تجعل منه أكثر أناقة في عيون المشترين مـن غـيره من المشروبات في السوق.
2. لا تدرك الفكرة إلا لأنها جديدة تماماً، فقد كانت مشهورة هذه المشروبات مثـل: ***Nashs*** و***Citres Spring*** و***Britvic***.
3. الطعم المنعش يأتي لأنه من إنتاج شركة ***Ballygowan***.
4. السعر مقارنة مع ***Coke*** و ***7-UP***، يتناسب أكثر مع رغبات تذوقه وتجربته.

الجدول 4: علاقة المستهلكين ببعض العلامات التجارية للمشروبات غير الكحولية.

Coke
تستخدم كنموذج لكل المشروبات علامة تجارية قوية جداً. دعم إعلاني جماهيري. أمران سلبيان: البعض يعتقد المشروب قابضاً، مضر بالأسنان وله «صورة ذكورية واضحة».
Club Orange
عصير برتقالي تقليدي الميـزة الأساسـية - طعـم طبيعـي، وعصـير برتقـالي طبيعـي، لا تتناسـب الدعايـة دائمـاً مـع إيديولوجية المشروب.
Lift
ليس هناك طعم واضح - سبعة مكونات كثيفة، عدم تناسب الدعاية مع الجـودة الحقيقيـة للمنتج.
7-UP
منسجم جداً، مع أيديولوجيـة واضـحة، مشـهور جـداً، ومشروب عصري جـداً، مشروب غـير كحولي في التسعينات، يتم تقبله كمشروب صحي ونقي وشـفاف، جـذاب للرجـال والنسـاء. والمشروب ليس للمراهقين فقط، حيث يستخدم في الكوكتيـل ولـه صـورة «المشروب لـنمط حياة صحي». له مفعول منعش جداً.
Club Lemon
يُقيّم من خلال طعمه ومفعوله المـنعش - مشروب «معبـود مـن الجميـع»، يجـذب جميـع المشترين

Lucozade
سمعة قوية لمشروب صحي، يستخدم من قبل الشباب عموماً. تخلص من سمعة المشروب الطبي الوقائي (سابقاً كان يستخدم للعلاج).

الجدول 5: ردود فعل المستهلكين على خمسة نماذج أولية للعلامات التجارية.

الاسم	ردود الفعل على الاسم	ردود الفعل على التصميم
Artesia	واضح، ليس صعباً مشاركته مع أسماء أخرى، مزوّق كثيراً وغير مفهوم. لا يتناسب مع التصور العام للمنتج. لن يجذب المشتري. يتناسب أكثر مع النبيذ	مزوق كثيراً لكن جميل. أنيق جداً. عاطفي حساس كثيراً. منسجم، لكن المغالاة في التزويق تبعد المشتري عنه.
Prima	يستدعي عطف الطبقة العاملة بسهولة. مستقيم، واضح، يثير عاطفة الطبقة العاملة. عيوبه: غير مقبول من الطبقة المتوسطة غير معبر، يشبه أسماء كثيرة لا يثير أية مشاعر. اشتراكه مع شبكة المحلات الرخيصة Penny يؤثر على صورته يثير الغموض عن المنتج	يجذب أقلية غير كبيرة ومؤقتاً فقط كأنه مخصص للأطفال. لا يتناسب مطلقاً مع التصور العام للمنتج.
VIVA	يجذب بقوة الفتيات الشابات، الذين يشبهونه مع الجمال والموضة والأسلوب. مفهوم للعديد من القوميات، لكنه تقليدي. إدراك سلبي قوي (كشيء إسباني رخيص) يتم تقبله كمشروب برتقالي أسباني، مثل «فيفا إسبانيا»، كوستا دل سول. واضح، مرح، عاطفي جداً، ديناميكي وعصري.	لا تنقصه الطرافة والأسلوب والأناقة، رخيص. لا يتناسب مع تقاليد Ballygowan عيوبه - يظهر كأنه أسباني لونه كحلي وهذا لا يعجب الكثير.
Juzze	صعوبات واضحة في نطقه اصطناعي جداً. يصلح للشباب وعصري دولي دون اعتبار النطق المخيف يتناسب مع التصور العام للمنتج. يشترك مع شيء ما واضح، غير تقليدي وحماسي. يفترض طعم الفواكه النقي	يشبه العديد من التصاميم ليس سيئاً جداً، لكنه لا يثير رغبة قوية في تجربته. منطقي جداً لا ينقصه المرح يستدعي مقارنة دائمة مع Squeez و Britvic لكنه ليس مثلها ، عصير فاكه نقي. سينافس سريعاً Britvic أكثر من Club.

الاسم	ردود الفعل على الاسم	ردود الفعل على التصميم
Kisqua	من الصعب نطقه، لكن كبداية فقط. دقيق واضح جداً. يتمتع بالفردية جديد وفريد من نوعه. يثير شعوراً إيجابياً تجاه المنتج. دولي، كوسموبوليتي، ويمكن أن يكون «علامة تجارية مشهورة عالماً». أنيق. يثير علاقة جيدة تجاه المنتج من حيث نوعيته وسهولة اقتنائه.	الأفضل من بين كل تصورات المنتج الجديد. عميق جداً أكثر من التصورات الأخرى. يترك انطباعاً جيداً، ومن السهل أن يصبح مشهوراً. قوي، لكن لا يختلف كثيراً عن الآخرين في السوق. صياغة جيدة جداً.

من خلال بعض اللقاءات قامت وكالة ***Dimension*** ومديرو ***Ballygowan*** بإعداد عملية تمركز العلامة التجارية ووضع الإستراتيجية للسوق المستهدفة. وأصبح اسم ***Kisqua*** هو اسم العلامة التجارية الجديدة. وأصبح له طراز معين، طازج، واضح، يحفظ بسهولة، مناسب ويمتلك جميع المواصفات الضرورية للعلامة التجارية العالمية المشهورة في المستقبل، ولم يتناقض مع اسم شركة ***Ballygowan Spring Water***. كما سجلت الشركة أيضاً العلامة التجارية ***Artesia***، في حال ستنتج الشركة في المستقبل مياه ينابيع من صنف ممتاز.

مجموعة التسويق

ما كان ضرورياً لشركة ***Ballygowan*** أن تعرفه لاحقاً هو التأثير على ترويج العلامة التجارية الذي يعكسه ***Kisqua*** وتصميمه وعبوته وسعره ودعايته وتمركزه في السوق، المسألة الثانية تكمن فيما يمكن أن يصبح سبباً لأفضلية أو تفوق ***Kisqua*** أم ***Club Orange*** في شهر تشرين الأول من عام 1989 أجرت وكالة ***Behaviour & Attitudes*** بحثاً مناسباً. إذ تم اختيار 200 شخص كان يجب عليهم أن يعبروا عن المشتري المتوسط الدخل، وتم تقسيمهم إلى مجموعتين متساويتين، واحدة منهما كان عليها أن تقيم خواص الطعم لدى ***Club Orange*** و ***Kisqua***، وأما الثانية فاختبرت نماذج من ماركات متطابقة. وإليكم نتائج هذه الاختبارات (%).

	عشوائياً	مقارنة مع العلامة التجارية
يعتقدون Club أفضل بكثير	59	39
يعتقدون Club أفضل قليلاً	16	19
يعتقدون Kisqua أفضل بكثير	19	0
يعتقدون Kisqua أفضل قليلاً	6	6
لا يفضلون أي نوع	6	3

وافترضت ***Ballygowan*** أنها ستزيد كثيراً مـن جـذب المشروب في السـوق إذا قامـت بتحسـين مواصـفات ***Kisqua*** كـاللون والحـلاوة، وإذا «نظمـت» كـذلك إسـتراتيجية إعلانيـة للمنتج، مما يرفع من مكانته. وإن اسـم ***Kisqua*** تـم قبولـه مـن قبـل 71% مـن الأشـخاص الذين أجري عليهم الاستفتاء، و20% لم يعجبهم الاسم.

وتعبيراً عن آرائهم حول الصياغة النهائيـة لماركـة ***Kisqua***، قـال 36% أنـه أكـثر مـن الوسط، و36% وسط، و26% أقل من الوسط.

وتم اقتراح تصورين للدعاية، 38% قيموا الإعـلان لــ ***Kisqua*** الـذي يقـول: ***Kisqua*** «ماذا يمكن أن يكون أكـثر طبيعيـة منـه»، عـلى أنـه أعـلى مـن المتوسـط، و45% قـالوا عنـه متوسـط، وأشـارت نتـائج توقعـات الاختبـار أن ***Kisqua*** سـوف يسـتخدم بنجـاح مـن قبـل الأشـخاص الرياضـيين والمهتمـين بصـحتهم، والـذين تلعـب الجـودة والمواصـفات دوراً كبـيراً بالنسـبة لهـم. والـذين يحـددون اتجاهـات أفضـليات المسـتهلكين. وفي السـوق المسـتهدفة تدعمت أصناف مستهلكي المشروبات غير الكحولية للمجموعات الاجتماعية التالية: ***C2*** ،***C1***، ***B***، ***A*** الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و30 سنة، ومن كلا الجنسين. آخذة بعين الاعتبار كـل هذه الأمور أدخلت وكالة ***Dimension*** بعض التعديلات الضرورية في الإستراتيجية الإعلانية.

وهنـاك عـنصر هـام جـداً لهـذا المشروع وهـو تصـميم العبـوة، فقـد كانـت شركـة ***Ballygowan*** تتمتع بحقوق التأليف على بعـض الزجاجـات المختلفـة بتصـميماتها الأصـلية التي كانت قد استخدمتها للمياه المعدنية. إلا أنهـا قـررت أن ماركـة ***Kisqua*** تختلـف عـن الإنتاج الآخر للشركة وعن غيرها مـن المنتجـات في سـوق المشروبـات غـير الكحوليـة، وحـدد تصميم العبوة نهائياً أن المنافس المباشر لـ ***Kisqua*** سيكون ***Club Orange***.

خطة العمل

استعرضت خطة العمل في البداية أن ***Kisqua*** سيعبأ في ثلاثة أنواع من المستوعبات: 1.5 ليتر عبوات بلاستيكية، وزجاجات بسعة 250 مل وعلب من الصفيح بسعة 330مل. وكان من المفروض أن يتم التوزيع حسب قنوات ***Ballygowan*** الموجودة: شبكات محلات البقالة، وتجار المفرق، وتجار الجملة والموزعين المستقلين.

كما تم استعراض ثلاثة أنواع من سياسة التسعير أيضاً: سياسة الأسعار المنخفضة تستطيع منافسة ***Coke***، وسياسة الأسعار المتوسطة وسياسة الأسعار المرتفعة التي كان يمكن أن تضع ***Kisqua*** في صف واحد من العلامات التجارية المشهورة جداً. وأعطت الحسابات الأولية لحصة السوق في عام 1990 النتائج التالية:

	عبوات بلاستيكية	العلب	المجموع *
إستراتيجية الأسعار المتدنية	**4.2**	**3.1**	**3.0**
إستراتيجية الأسعار المتوسطة	**3.30**	**2.20**	**2.1**
إستراتيجية الأسعار المرتفعة	**2.1**	**1.5**	**1.6**

* - بما فيها البلاستيكية والزجاجية وعلب الصفيح.

وتوقع قسم التسويق زيادة الحصة متوسطياً في السوق إلى 33% في العام الثاني وإلى 16% في العام الثالث بعد طرح المشروب في السوق. وبتطبيق سياسة الأسعار المتوسطة، يمكن بعد مضي ثلاث سنوات أن تصل حصة ***Kisqua*** في السوق إلى حوالي 3% من كل سوق المشروبات غير الكحولية في أيرلندا (حصة ***Club Orange*** في عام 1990 كانت 10%).

عند توظيف رأسمال قدره مليون ونصف جنيه أيرلندي و120 ألف جنيه أيرلندي للكادر التقني الإضافي، وبإعطاء علاوات تجارية سخية، ومن خلال كل النفقات الأخرى، فإن الأرباح من توظيف رأس المال ستكون هامة جداً، حتى أنه كانت هناك فرصة لتقديم الحسومات للسوبر الماركات في حال اشتدت المنافسة مع ***Coke*** و ***7-UP***.

التسويق التجريبي

منذ شهر آب وحتى تشرين الأول 1990 طرحت شركة ***Ballygowan*** عصائر ***Kisqua*** في السوق التجريبية، كمشروبات مبسترة في عبوات من الزجاج بسعة 250مل. وبيعت في منطقة دبلن من خلال الموزع الرئيسي للشركة، الذي يخدم 250 محلاً تجارياً متنوعاً. وقد خيبت النتائج آمال الشركة، فكانت أغلبية الاعتراضات بخصوص العبوات، وكانت هناك تساؤلات عن حسابات المنتج الجديد في المحلات. وبرزت لدى إدارة ***Ballygowan*** مهمة صعبة، أليس من الضروري سحب ***Kisqua*** من الإنتاج وتغيير تصميمه وتمركزه في السوق من جديد أو الاستمرار في البيع كما كان مخططاً له في السابق؟ وأدركت الإدارة أن الطرح التالي للمنتج أو التوقف يرتبطان بإدخال بعض التعديلات الضرورية التي تؤثر بقوة على تعويضات أعمال البحث المكلفة جداً.

الأسئلة

1. ما هي طرق دراسة السوق التي استخدمتها ***Ballygowan***؟
2. ما هي المعلومات التي كانت تأمل في الحصول عليها الشركة باستخدام طرق بحث السوق المتنوعة؟ هل يعتبر التحليل الكمي للسوق أضمن بكثير من التحليل النوعي؟
3. قارنوا طرق تحليل السوق مع مراحل ترويج المنتجات في السوق واشرحوا كيف أثرت نتائجها على اختيار شركة ***Ballygowan*** لإستراتيجية ***Kisqua*** التسويقية.
4. هل استخدمت هذه الطرق بصورة صحيحة، وما هي الطرق البديلة التي كان يمكن أن تطبق؟ لماذا يمكن أن تصبح الأبحاث المعمقة للسوق سبباً للاختيار غير الصحيح للإستراتيجية؟
5. كيف يمكن أن نفسر فشل ***Ballygowan*** مع منتجها الجديد؟ هل أجرت الشركة العديد جداً أم القليل جداً من الأبحاث على السوق؟

6. من أين كان يجب أن تبدأ إدارة ***Ballygowan*** في هـذه الحالـة؟ هـل كـان مـن الضروري إجراء أبحاث إضافية، وإذا كان الجواب نعـم، فـما هـي؟ وهـل يجـب على الشركة أن تتمسك بإستراتيجية التسـويق القديمـة، وإعـادة توزيـع وتمركـز المنتج، والبدء من جديد أو الاستسلام؟

الفهرس

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

المترجم في سطور

مازن نفّاع:

ماجستير في العلاقات الدولية - جامعة كييف عام 1988 - الاتحاد السوفييتي سابقاً - عضو في اتحاد الصحفيين - يعمل في وزارة الإعلام - متخصص في مجال الصحافة الاقتصادية.

صدر له الكتب المترجمة التالية:

1- الانتربول - مكافحة الجريمة الدولية - دار معد 1991 - دمشق.

2- مذكرات شيفارنادزة دار معد - دمشق - 1992.

3- أسرار المدافن المصرية دار علاء الدين - دمشق 1994.

4- الكارما - تغيير المستقبل - دار علاء الدين 2002.

5- التسويق الجزء الأول - تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، استراتيجيته - دار علاء الدين - دمشق 2002.

كتب قيد النشر:

- عظماء الهند الثلاثة - ترجمة عن الروسية.
- فضائح الموساد - ترجمة عن الروسية.

كما صدر له العديد من الدراسات والمقالات المنشورة في الصحافة العربية والمحلية.

هذا الكتاب ...

يستعرض هذا الكتاب البيئة التي تتم فيها عملية التسويق وكيف تؤثر المعلومات التي ترد من البيئة التسويقية على عمليات اتخاذ القرارات.

كما يدرس طريقة الأنظمة التسويقية المعلوماتية في جمع ومعالجة وتقديم هذا التيار الضخم من المعلومات التي تشكل الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية.

ويلقي الضوء على السوق الشاملة، والأسواق الاستهلاكية وسلوك المشترين في أسواق الإنتاج، والبحوث التسويقية.

هذا الكتاب يعتبر المرجع والدليل في هذا الموضوع الحساس لما يتميز به من دقة في المعالجة، والعلمية في الطرح والتحليل.

... الناشر







هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241



هاتف: 00963 11 5627060
فاكس: 00963 11 5632860

Marketing